

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного
срока

Обучающийся

Филиппова М.Р.

(Инициалы Фамилия.)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Смышляева Е.Г.

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила М.Р. Филиппова.

Тема работы: «Разработка системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока».

Научный руководитель: кан. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

Целью данной работы выступает разработка системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока (на примере ООО «Империял»).

Объектом исследования является система оценки сотрудников в ООО «Империял». Предмет исследования составляют механизмы, методы и практические аспекты, связанные с разработкой и внедрением системы оценки сотрудников в рамках испытательного срока.

Методы исследования: контент-анализ, методы анализа, синтеза, сравнения и обобщения, а также методы интервьюирования и анкетирования.

Краткие выводы: в первом разделе рассмотрены теоретические аспекты оценки сотрудников на испытательном сроке, включая современные подходы к адаптации и актуальные методы оценки персонала, такие как наблюдение, регулярные отчеты, тестовые задания и проекты, оценочное интервью, опросы и анкеты.

Во втором разделе представлен анализ организационно-экономических показателей деятельности ООО «Империял» за 2021-2023 гг., проведены SWOT-анализ системы оценки, анкетирование стажеров и сотрудников, чей стаж работы не превышает 1 года.

В третьем разделе предложены рекомендации по улучшению системы оценки: кейсовые задания, индивидуальные корректирующие планы и опрос методом 360 градусов, которые способствуют повышению мотивации и профессионального развития сотрудников, улучшая их адаптацию и снижая текучесть кадров.

Доказана экономическая эффективность предложенных мероприятий, которая подтверждается снижением расходов и повышением

производственной эффективности, которые также способствуют укреплению кадровой устойчивости компании.

Практическая значимость результатов работы заключается в создании системы оценки сотрудников на испытательном сроке, которая позволяет существенно улучшить уровень удовлетворенности и мотивации сотрудников. Предложенные в подразделах 2.1, 2.2, 3.1 и 3.2 рекомендации и материалы могут быть использованы специалистами ООО «Империял» для оптимизации управления персоналом и повышения эффективности работы компании.

Структура бакалаврской работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений. Общий объем работы, без приложений, 72 страницы машинописного текста, в том числе 17 таблиц, 14 рисунков.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы оценки персонала	7
1.1 Сущность и значение оценки сотрудников в период испытательного срока	7
1.2 Современные методы и подходы к оценке персонала	18
2 Анализ существующей системы оценки сотрудников в ООО «Империял»	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Империял».....	29
2.2 Анализ системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ООО «Империял»	39
3 Предложения по совершенствованию системы оценки сотрудников в ООО «Империял» в рамках прохождения испытательного срока.....	59
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки сотрудников	59
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	64
Заключение	69
Список используемой литературы и используемых источников.....	71
Приложение А Процесс адаптации сотрудников в ООО «Империял»	76
Приложение Б Бухгалтерский баланс ООО «Империял»	75
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «Империял».....	76
Приложение Г Положение о порядке прохождения испытания при приеме на работу ООО «Империял»	78
Приложение Д Анкета для оценки профессиональных навыков стажера в ООО «Империял»	80

Введение

Актуальность темы исследования. Современные условия рынка требуют высокой конкурентоспособности компаний, что во многом зависит от эффективности их систем управления персоналом. В условиях дефицита квалифицированных кадров и жесткой конкуренции на рынке труда сотрудники становятся основным источником успешного развития компаний. Управление персоналом, способное обеспечить не только удержание работников, но и их развитие, позволяет организациям своевременно адаптироваться к изменениям и сохранять позиции на рынке [6]. Недостатки в системе оценки приводят к снижению производительности и текучести кадров, что оказывает негативное влияние на конкурентоспособность и финансовые результаты компании. В связи с этим разработка системы оценки сотрудников на этапе испытательного срока становится значимым фактором повышения эффективности работы организации.

Существующая научная литература в основном охватывает вопросы оценки персонала в целом, недостаточно углубляясь в аспекты, связанные с адаптацией и оценкой сотрудников на испытательном сроке. Работы таких исследователей, как Н.Б. Куршакова, Н.С. Междумян, Е.В. Медякина, А.В. Милая и других, указывают на значимость грамотного управления кадрами, но вопрос системной оценки на ранних этапах их трудовой деятельности остается малоизученным [15-18]. Таким образом, бакалаврская работа направлена на разработку системы оценки, способной повысить качество адаптации, а также мотивацию сотрудников.

Целью бакалаврской работы выступает разработка системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока (на примере ООО «Империя»).

Для достижения поставленной цели в работе были определены следующие задачи:

- изучить теоретические основы и методы оценки сотрудников;

- оценить организационно-экономическую деятельность ООО «Империял»;
- проанализировать существующую систему оценки сотрудников на испытательном сроке;
- разработать мероприятия для улучшения системы оценки сотрудников;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является система оценки сотрудников в ООО «Империял». Предмет исследования составляют механизмы, методы и практические аспекты, связанные с разработкой и внедрением системы оценки сотрудников в рамках испытательного срока.

Методы исследования: контент-анализ, методы анализа, синтеза, сравнения и обобщения, а также методы интервьюирования и анкетирования.

Краткие выводы: в первом разделе рассмотрены теоретические аспекты оценки сотрудников на испытательном сроке, включая современные подходы к адаптации и актуальные методы оценки персонала. Во втором разделе представлен комплексный анализ деятельности ООО «Империял», включая SWOT-анализ системы оценки, анкетирование стажеров и сотрудников, чей стаж работы не превышает 1 года. В третьем разделе предложены рекомендации по улучшению системы оценки: кейсовые задания, индивидуальные корректирующие планы и метод 360 градусов, которые способствуют повышению мотивации и профессионального развития сотрудников, улучшая их адаптацию и снижая текучесть кадров. Доказана экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Практическая значимость результатов работы заключается в создании системы оценки сотрудников на испытательном сроке, которая позволяет существенно улучшить уровень удовлетворенности и мотивации сотрудников. Предложенные в подразделах 2.1, 2.2, 3.1 и 3.2 рекомендации и материалы могут быть использованы специалистами ООО «Империял» для

оптимизации управления персоналом и повышения эффективности работы компании.

1 Теоретические основы оценки персонала

1.1 Сущность и значение оценки сотрудников в период испытательного срока

Успех и стабильность любой компании зависят от эффективности её сотрудников. Одни люди действительно качественно и усердно выполняют свои обязанности, другие же создают видимость активной работы, занимаясь личными делами. Оценка эффективности персонала помогает определить, как действия каждого сотрудника влияют на производительность компании. Она показывает, насколько сотрудник соответствует своей должности и соответствует ли уровень его заработной платы его вкладу в развитие компании.

По статистике большая часть сотрудников компаний постоянно отвлекаются от рабочих процессов: использование мессенджеров, социальных сетей и личных звонков в рабочее время — всё это мешает сосредоточиться на основных обязанностях [7]. Только малая часть сотрудников понимают суть задач, поставленных перед ними руководителями. В связи с этим компании ежегодно теряют внушительную долю выручки из-за данного пробела.

Чтобы избежать потерь, вызванных нерациональным использованием трудовых ресурсов, применяется оценка эффективности труда сотрудников. Это система критериев, определяющая, насколько человек соответствует своей должности и как справляется с поставленными задачами. Изучение плодотворности труда сотрудников полезно не только руководителям, но и самим сотрудникам.

Одним из важнейших показателей эффективности при оценке сотрудника является производительность, которая может вывести бизнес на

новый уровень [3]. Это прекрасный показатель для оценки эффективности работы сотрудника, который в идеале должен работать как отлаженная машина: эффективно, качественно и своевременно – это то, к чему стремится каждая организация. Работник, который продуктивен, способен управлять многочисленными задачами, устанавливать приоритеты и последовательно обеспечивать первоклассные результаты.

Для расчета производительности труда сотрудника применяется следующая формула 1:

$$ПТ = \frac{Q}{Ч}, \quad (1)$$

где ПТ – производительность труда;

Q — объем работы или выпущенной товарной продукции;

Ч — число работников, участвующих в производстве.

Другим важным фактором, определяющим успех и репутацию организации, является качество её работы. Оно олицетворяет совершенство и подчёркивает уровень внимания сотрудников к деталям. Сотрудники, выполняющие высококачественную работу, производят неизгладимое впечатление на клиентов, что повышает производительность команды и улучшает репутацию компании в целом. Ситуация, когда некачественная работа ускользает от внимания, не только ставит под угрозу удовлетворённость клиентов, но и приводит к ненужным доработкам и трате времени и денег. Более того, это может привести к снижению морального духа команды, поскольку членам команды придётся нести бремя исправления ошибок или успокоения разгневанных клиентов [19]. В связи с этим контроль и обеспечение качества работ необходимы для сохранения положительного имиджа организации и предотвращения возможных неудач.

Ещё одним явным показателем хорошего сотрудника является его способность достигать своих намеченных целей, превращать идеи в

реальность. Это символизирует рост, подчёркивая приверженность, сосредоточенность и рвение человека к достижению целей компании. Сотрудники, которые постоянно достигают или превосходят свои цели, показывают, что они эффективны для организации, в будущем это гарантирует повышение продаж, соблюдение сроков выполнения проектов или нахождение новых креативных решений. Кроме того, данный показатель способствует формированию культуры ответственности, независимости и постоянного совершенствования.

Для оценки работы сотрудников необходима и командная работа, так как благодаря ей повышается доход и удовлетворённость клиентов. Команда сотрудников, работающих бок о бок, но не обменивающихся идеями и не предлагающих друг другу помощь, подавляет развитие и креативность.

Сейчас речь идёт не о количестве совещаний, которые сотрудники посещают вместе, а именно о настоящем сотрудничестве, состоящем из простого обмена идеями, готовностью вмешаться, когда это необходимо, и общего успеха команды [20]. Главное — умение выстраивать прочные отношения и использовать коллективную мудрость группы. Организации могут оценивать взаимодействие в команде, чтобы находить сотрудников, которые способствуют сотрудничеству, вдохновляют своих коллег и способствуют созданию позитивной и продуктивной рабочей среды, ведь взаимодействие и креативность являются двумя основными драйверами роста.

К критериям оценивания относится гибкость сотрудника, по той причине, что в современном мире с невероятной скоростью возрастают ожидания клиентов и новые технологии, поэтому адаптивность превращается в стратегический императив. Гибкость — это бизнес-необходимость, однако быть по-настоящему гибким — это нечто большее, чем просто использовать новейшие «модные слова». Для адаптивности необходимы новое определение успеха и альтернативный метод его измерения. Так, в

контрольном списке проверяются не только навыки, но и мышление сотрудника, его подход к решению проблем.

Оценка персонала является важнейшим элементом в процессе подбора персонала и управления человеческими ресурсами. Она включает в себя оценку навыков, способностей и характеристик потенциальных сотрудников, чтобы убедиться, что они хорошо подходят для своих ролей. Это помогает организациям выделить лучших кандидатов на конкретные должности, тем самым снижая риск некачественного найма. Хорошо проведенная оценка может выявить сильные и слабые стороны кандидата, а также его потенциал для роста, предоставляя ценную информацию, выходящую за рамки резюме или собеседования. Более того, оценка персонала минимизирует влияние предубеждений и стереотипов в процессе подбора персонала. Опираясь на объективные данные, компании могут принимать более справедливые и точные решения о найме. Это особенно важно для продвижения разнообразия и инклюзивности на рабочем месте. Такая оценка персонала наиболее известна как испытательный срок.

Испытательный срок – это определенный период времени, в течение которого работодатель оценивает эффективность работы, поведение и пригодность вновь нанятого сотрудника для занимаемой должности [2]. Сотруднику испытательный срок позволяет увидеть «хорошо ли он подходит» для организации, которая его наняла, что упрощает ситуацию, если необходимо расторгнуть договор.

Испытательный период позволяет более интенсивно оценить навыки сотрудника, его трудовую этику и совместимость с культурой компании. Работодатели могут предоставлять дополнительную обратную связь и поддержку в течение этого времени, предлагая дополнительное обучение, если это необходимо. Если по окончании испытательного срока будет установлено, что сотрудник не подходит, работодатель может расторгнуть трудовые отношения без сложностей, связанных с обычными увольнениями.

И наоборот, если результаты работы сотрудника соответствуют ожиданиям, он может быть утверждён на постоянной должности в компании.

Условия испытательного срока могут различаться, поэтому как работодателям, так и работникам важно знать конкретные правила, изложенные в трудовых договорах и политиках компании (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительная схема приёма нового сотрудника на работу

Оформление письменного трудового договора с испытательным сроком	Оформление письменного трудового договора без испытательного срока
Заключение соглашения с работником об испытании	Заключение трудового договора
Письменное оформление трудового договора, а также закрепление в нём условия об испытании и его сроке	Оформление и ознакомление с приказом о приёме на работу
Издание приказа о приёме на работу с условием об испытании и ознакомление с ним работника	Принятие сотрудника на работу без испытания
Фактическое допущение работника к работе	

Впервые испытательные сроки приобрели известность во время промышленной революции в XIX веке, когда характер работы претерпел значительные изменения [12]. По мере расширения отраслей работодатели искали методы оценки пригодности новых сотрудников, особенно с ростом спроса на специализированные навыки. Испытательные периоды появились как прагматичное решение, позволяющее работодателям наблюдать за производительностью, адаптивностью и навыками межличностного общения сотрудника перед подтверждением постоянного трудоустройства.

Со временем эта практика стала институционализированной и распространилась на различные отрасли. Во второй половине XX-го века, с появлением законов и правил о занятости, испытательные сроки были формализованы в трудовых договорах, чтобы очертить условия и границы [12]. Сегодня использование испытательных сроков – широко распространённая практика, которая выступает не только как инструмент работодателей для оценки новых сотрудников, но и как средство для сотрудников оценить организационную культуру и соответствие работе перед принятием решения о долгосрочной должности.

Сегодня многие компании уделяют всё больше внимания структурированным программам адаптации в течение испытательного срока. Это может включать более комплексное обучение и возможности

наставничества, чтобы помочь новым сотрудникам плавно интегрироваться в организацию.

Однако некоторые компании отходят от формальных испытательных сроков фиксированной продолжительности. Эти компании выбирают более гибкий подход, позволяющий продлевать или сокращать испытательный срок в зависимости от прогресса человека и характера роли. Некоторые даже заменяют традиционные обзоры производительности на механизмы непрерывной обратной связи, которые включают регулярные проверки, неформальные обсуждения и конструктивную обратную связь, помогая сотрудникам понимать ожидания и области для улучшения в режиме реального времени [27].

Другие же компании интегрируют технологии, такие как программное обеспечение для управления эффективностью и цифровые инструменты, в испытательные процессы для оптимизации оценок, отслеживания прогресса и предоставления аналитики для более обоснованного принятия решений. С ростом работы удалённого формата многие компании начали вводить в испытательные процессы виртуальную адаптацию – онлайн-обучение.

Согласно Трудовому кодексу, новые сотрудники проходят свой испытательный срок от трёх до шести месяцев в зависимости от занимаемой должности [1]. Однако не все могут отрабатывать испытание – существуют категории работников, которым запрещено проходить испытательный срок: сотрудники-заместители, выбранные в результате конкурса или перевода из другой компании; работники, заключившие срочный трудовой договор; сотрудники до 18 лет; беременные и молодые мамы. Для сотрудников с ограниченными возможностями запретов нет, а это значит, что им можно установить испытательный срок наравне с остальными. Но должны быть внесены коррективы в условия труда в соответствии с правом данного работника не подвергаться незаконной дискриминации по причине инвалидности [1].

Сотрудники, находящиеся на испытательном сроке, обладают такими же трудовыми правами, как и те, кто уже прошел этот период и работает в компании на протяжении первых двух лет. Это означает, что они имеют право на заработную плату или оклад в соответствии с условиями трудового договора, на выплату пособий по болезни, а также на соблюдение основных трудовых прав, включая нормы рабочего времени и правила предоставления отпусков. Кроме того, работники на испытательном сроке защищены от незаконного увольнения и дискриминации.

Если возникает необходимость расторжения трудового договора с сотрудником на испытательном сроке, работодателю следует иметь веские основания и подтверждающие доказательства, что причины увольнения объективны и справедливы. Сам сотрудник также вправе расторгнуть трудовой договор, если работа не оправдывает его ожиданий. Испытательный срок предоставляет обеим сторонам — работодателю и работнику — возможность оценить удовлетворенность и соответствие трудовых отношений [30]. Если одна или обе стороны недовольны, они могут расторгнуть трудовой договор как в течение испытательного срока, так и по его окончании. Работодатель может прийти к выводу, что квалификация сотрудника не отвечает требованиям компании, а сотрудник — что данная должность не соответствует его ожиданиям. Условия испытательного срока, таким образом, предусматривают более гибкий и упрощенный процесс увольнения, что способствует быстрой адаптации и оптимальному подбору кадров.

После окончания испытательного срока, если обе стороны довольны условиями трудоустройства, сотрудника обычно снимают и нанимают на постоянную основу. Работодатель предлагает новый трудовой договор со стандартными условиями, льготами и другими правами сотрудника.

Главным преимуществом испытательного срока для работника является возможность продемонстрировать свои навыки и адаптироваться к работе. Подчеркивая свои навыки на раннем этапе, сотрудники начинают

свою работу на позитивной ноте, а работодатели могут отобрать высокопроизводительные таланты для будущих руководящих должностей.

В течение испытательного срока сотрудник может оценить общую культуру и рабочую среду компании. Наряду с этим он может оценить, соответствуют ли ежедневные обязанности его навыкам и предоставляют ли они пространство для роста. Испытательный срок позволяет сотрудникам определить, смогут ли они преуспеть в этой роли.

Испытательный срок включает в себя установление конкретных ожиданий производительности и поведения. Эти ожидания служат дорожной картой для сотрудника, чтобы понять, что от него требуется на работе. Это даёт ему структуру того, как установить свою кривую роста в соответствии с ожиданиями.

Испытательный срок даёт новому сотруднику время для взаимодействия с коллегами и формирования связей в команде. Построение отношений на работе в первые несколько недель имеет решающее значение для процветания в рабочей среде и ощущения принадлежности. Кроме того, это повышает удовлетворённость работой, ведь возможность получать обратную связь помогает решать проблемы с производительностью и поддерживает профессиональное развитие сотрудника [26].

Каким бы ни был по времени испытательный срок в любой организации, он отработан сотрудником и будет считаться опытом работы. Работники выполняют всю работу наравне с постоянными сотрудниками, учатся и вносят свой вклад в компанию, хоть и не такой обширный, как постоянный опыт. Поэтому кандидаты, в случае непрохождения на постоянную работу, могут включать испытательный срок при подаче заявления на другую работу, чтобы продемонстрировать свои способности и пригодность.

Ещё одним неочевидным, но плюсом, является возможность на испытательном сроке подавать заявки на другие вакансии, так как такие работники не ограничены в своих поисках.

Конечно, наряду с преимуществами есть и недостатки. Например, сотрудники, проходящие испытательный срок, могут чувствовать себя недооценёнными или оторванными от своей команды. Они могут испытывать дополнительный стресс и давление, осваивая новые навыки или взяв на себя много обязанностей [12]. Испытательный срок может вызывать у сотрудников неопределённость и беспокойство, что приводит к снижению морального духа, уверенности и производительности.

Не только сотрудник имеет плюсы и минусы в испытательном сроке, работодатель благодаря ему наблюдает за новым сотрудником, оценивает его работу и на раннем этапе определяет, подходит ли этот кандидат для долгосрочной должности.

Испытательный срок позволяет работодателю избегать принятия долгосрочных обязательств до надлежащей оценки результатов работы сотрудника. Сотрудники, работающие полный рабочий день, получают расходы на обучение, льготы и потенциальное выходное пособие. Обычно сотрудники, находящиеся на испытательном сроке, не имеют таких возможностей. Если в течение этого периода становится очевидным, что сотрудник не подходит, компании не будут инвестировать в него, что экономит средства. Трудовые правила также разрешают работодателям предлагать более низкую заработную плату до окончания испытательного срока.

В течение испытательного срока работодатели могут отточить свои процессы адаптации. Предоставляя необходимое обучение и руководство новому сотруднику, работодатель закладывает прочную основу для собственного успеха [14]. Этот оптимизированный процесс адаптации повышает производительность сотрудников, одновременно увеличивая прибыль компании.

Безусловно и со стороны работодателей существуют недостатки, например, скептицизм относительно эффективности испытательных сроков в точном прогнозировании долгосрочной производительности труда.

Исследования показывают, что относительно короткая продолжительность испытательных сроков может не предоставить достаточно времени для того, чтобы сотрудники полностью освоились в своих ролях и продемонстрировали свой истинный потенциал. В итоге повышается текучесть кадров, так как определённые должности не имеют постоянных работников.

Таким образом, оценки сотрудников являются ценным инструментом для организаций, стремящихся повысить производительность и достичь своих целей. Предоставляя информацию о сильных и слабых сторонах сотрудников, а также областях для развития, оценки могут помочь организациям определить области для улучшения, установить ожидания в отношении производительности и поддержать сотрудников в их профессиональном росте.

Оценивание может происходить как на постоянном рабочем месте, так и в начале трудовых отношений, например, во время испытательного срока – надёжный процесс подбора персонала. Он используется как время для оценки того, подходит ли новый сотрудник или недавно повышенный для должности. Это взаимное испытание, в ходе которого и работник оценивает, соответствует ли работа его ожиданиям.

С точки зрения сотрудника, испытательные сроки дают возможность продемонстрировать свои способности и готовность учиться и расти в организации. Отзывы, полученные в течение этого периода, могут помочь новому сотруднику определить области для улучшения и предпринять необходимые шаги для повышения производительности. Работодатель же берёт «чистый материал» и лепит из него то, что будет работать по его правилам и только для него, создавая тем самым прочный фундамент, который рано или поздно приведёт к результативному итогу, точнее успеху.

1.2 Современные методы и подходы к оценке персонала

Системы оценки эффективности персонала были основой в организациях на протяжении долгого времени. По мере развития корпоративной среды эти системы перешли от традиционных к современным методам оценки эффективности.

Оценка персонала — это структурированный процесс анализа эффективности работы сотрудника, она включает различные параметры: качество и объём работы; время, затраченное на выполнение работы; инновационное мышление; дисциплина и соблюдение правил [8]. Беря за основу эти параметры, работодатели зачастую добавляют в список ещё несколько пунктов в зависимости от сферы и должности сотрудника. Такая информация помогает им принимать решения относительно повышения по службе и повышения заработной платы, а также определить области для улучшения с целью поспособствовать развитию (рисунок 1).



Рисунок 1 – Современные методы оценки сотрудников [9]

Наиболее эффективными методами оценки сотрудников на данный момент являются управление по целям (MBO/Management by Objectives); психологические тесты; обратная связь; ассессмент-центр, или центр оценки; поведенческие рейтинговые шкалы (BARS/Behaviorally Anchored Rating Scale) и метод учёта себестоимости (Cost Accounting Method) [14]. На рисунке 2 представлена типовая схема метода «Управление по целям».



Рисунок 2 – Управление по целям

Первый упомянутый метод — это подход, направленный на улучшение эффективности деятельности организации по всем направлениям путём формулирования чётких целей для бизнеса, которые согласовываются как руководством, так и сотрудниками. Согласно теории, возможность высказывать своё мнение в постановке целей и планах действий поощряет участие и приверженность сотрудников и согласовывает цели по всей организации.

Термин «управление по целям» впервые был введен гуру менеджмента Питером Друкером в его книге 1954 года «Практика менеджмента» [4]. В ней он описал несколько принципов МВО, например, цели устанавливаются с помощью сотрудников и должны быть сложными, но достижимыми. Сотрудники получают ежедневную обратную связь, и основное внимание уделяется вознаграждениям, а не наказаниям. Также делается акцент на личностном росте и развитии, а не на негативной обратной связи за невыполнение целей.

Неоспоримо такой метод усиливает участие и приверженность сотрудников, вовлекая их в процесс постановки целей, повышает ясность и согласует индивидуальную эффективность с целями организации. Однако постоянный обзор и пересмотр целей может отнимать много времени у сотрудников и организации, а некачественная постановка цели снизит в значительной степени эффективность рабочей силы. Поскольку МВО полностью сосредоточена на целях и задачах, она часто игнорирует другие аспекты деятельности компании, такие как корпоративная культура, поведение работников, здоровая рабочая этика, а также сферы участия и вклада в сообщество и социальное благо. Поэтому метод управления по целям хорошо подходит для организаций, которые отдают приоритет результатам и измеримым достижениям, например, сектору продаж.

Психологическая оценка — один из современных методов оценки эффективности работы любого сотрудника. Он фокусируется на поиске скрытого потенциала внутри сотрудника для прогнозирования его будущей эффективности. Компания нанимает психологов для проведения различных тестов с целью выявления поведенческих особенностей, эмоций и интеллектуальных способностей. К ним относятся углублённые интервью, индивидуальные беседы и психологические тесты.

Этот метод оценки эффективности полезен в долгосрочной перспективе, поскольку охватывает различные нематериальные аспекты поведения сотрудника, не фокусируется на прошлых достижениях. Такой

метод помогает работодателям понять мыслительные процессы сотрудников, что позволяет наилучшим образом согласовать и распределить их на определённые роли и обязанности в коллективе. Однако использование и проведение психологической оценки требует достаточного количества времени, которого порой нет, и привлечения дорогостоящих специалистов. Ещё одним недостатком этого метода оценки является то, что он полностью зависит от способностей психолога и точности его выводов. Зачастую психологическая оценка используется руководителями, требующими высоких умственных способностей и эмоционального интеллекта, например, для рабочих мест, основанных на образовании, здравоохранении и высоком уровне межличностного общения.

Обратная связь является одним из наиболее предпочитаемых среди различных методов оценки персонала, так как представляет собой важный аспект общения, как в личной, так и в профессиональной среде. Обратная связь служит важным инструментом, который помогает людям и организациям расти, совершенствоваться и адаптироваться к новым вызовам, с которыми работники могут столкнуться в своей жизни или рабочей среде. Получая честный и конструктивный взгляд от других, люди лучше понимают свои сильные и слабые стороны и в конечном итоге становятся более эффективными товарищами и соратниками. Этот метод сбора обратной связи подразумевает получение мнений от начальников, коллег из других отделов, членов команды, а иногда даже клиентов, что даёт полную картину того, как у работника идут дела.

Организации обычно собирают обратную связь с помощью онлайн-анкеты или формы.

Существуют различные типы обратной связи, поэтому важно выбрать наиболее подходящий и эффективный метод для различных ситуаций. Сопоставляя тип обратной связи с контекстом, можно улучшить коммуникацию и обучение, что в конечном итоге приведёт к лучшим результатам для всех вовлечённых сторон. Методы обратной связи

применяются большим количеством компаний и организаций, но особенно они ценятся в местах, где приоритетом считается участие каждого.

Самый популярный тип – это обратная связь 360 градусов, предназначенная для получения отзывов от всех ключевых игроков, на которых сотрудник оказывает влияние в своей деятельности [25]. Это даёт глубокий взгляд, смешивая мнения разных людей. Такое сочетание взглядов позволяет легче увидеть, насколько хорошо кто-то справляется и насколько отлично он работает с другими. Так, создаётся пространство, где каждый чувствует себя открытым и получает подробную обратную связь. И тем не менее, стоит понимать, что при данном методе, в случае конкурентности, существует большая вероятность того, что личные предубеждения повлияют на конечный результат оценки.

Помимо метода 360 градусов есть метод 720 градусов, который представляет собой наиболее полный вариант оценки. Он включает обратную связь от всех возможных участников: руководителя, самооценку, коллег, подчинённых, клиентов и других стейкхолдеров [24]. Данный подход позволяет оценить сотрудника с максимально широкой перспективы.

Не менее востребованным методом на этом фоне является ассессмент-центр. Центр оценки — это процесс отбора, в ходе которого кандидаты оцениваются с использованием различных методов, таких как моделирование профессиональных ситуаций, ранее упомянутые психологические тесты, групповые проекты и собеседования [28]. В работе центра оценки обычно задействовано несколько оценщиков, и их цель — предоставить стандартизированную оценку компетенций кандидата. Значение ассессмент-центра высоко, он играет решающую роль в подборе персонала, поскольку обеспечивает справедливый и объективный способ оценки. Это позволяет компаниям выявлять наиболее подходящих сотрудников на руководящие должности, сводя к минимуму риск неправильного выбора.

Концепция центра оценки была введена ещё в 1930 году немецкой армией, сейчас она адаптирована для соответствия сегодняшним условиям. В

основном этот подход надёжно применяется для должностей высшего уровня, так как оценивает кандидатов с помощью структурированных упражнений и симуляций, созданных для воспроизведения рабочих ситуаций и обязанностей. По этой причине ассессмент-центр часто встречается в крупных корпорациях или государственных учреждениях. Например, компании Microsoft и Philips используют практику центров оценки для выявления будущих лидеров среди своих сотрудников.

Поведенческие рейтинговые шкалы (BARS) являются одними из самых эффективных методов оценки производительности [10]. Они помогают оценить, как сотрудник проявил себя в организации, фокусируются на выявлении количественных и качественных аспектов оценки производительности сотрудника.

BARS сильно отличается от других традиционных методов оценки, так как измеряет продуктивность сотрудника с помощью поведенческих примеров, которые в дальнейшем будут оценены по числовой шкале. Данный метод особенно эффективен для обеспечения точного анализа производительности, ведь помогает руководству выявить чёткие стандарты, по которым можно оценивать плодотворность сотрудника. Это верный способ быть более объективным и оценивать действия кандидатов, используя конкретные примеры поведения.

Данная стратегия предлагает единообразную структуру и набор шкал, которые однозначно облегчают оценку производительности и уменьшают предвзятость. Но очевидно, что создание системы BARS занимает много времени и требует углублённого исследования. К тому же она не подходит для всех видов работ, поскольку основана на стандартизации.

Метод учёта себестоимости также является одним из ведущих методов оценки персонала. Он помогает измерить общую производительность сотрудника через денежные выгоды, которые работа принесла компании. Этот метод фокусируется на стоимости удержания сотрудника (зарплата и другие льготы) и денежной выгоде от его вклада в организацию. Разница

между этими двумя показателями является фокусной точкой оценки любого члена в рамках бизнеса. Так, производительность, напрямую связанная с рентабельностью инвестиций, способствует формированию сильной культуры ответственности и эффективности на рабочем месте.

Этот подход использует такие показатели, как накладные расходы, стоимость услуг по единицам для измерения их производительности за определенный период времени. Главное в методе учёта себестоимости цифры, поэтому широко используется данная стратегия в отраслях, где работа напрямую связана с доходом. Из этого вытекает игнорирование качественных аспектов производительности труда, а также формирование краткосрочного мышления, которое избегает перспективы долгосрочного роста и изобретательности (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнение методов оценки сотрудников в рамках испытательного срока

Метод оценки	Критерии оценки	Плюсы	Минусы
Прямое наблюдение	Поведение в коллективе, взаимодействие в команде и с клиентурой	Возможность получения объективной информации о поведении сотрудника.	Субъективность восприятия оценщика может влиять на результаты.
		Позволяет выявить взаимодействие с командой и клиентами.	Требует значительных временных затрат со стороны работодателя.
Регулярные отчёты	Динамика работы, ответственность	Позволяют отслеживать прогресс и достижения на регулярной основе.	Могут стать рутинными и потерять значение для сотрудников.
		Способствуют ответственности и самоорганизации сотрудников.	Не всегда отражают реальную картину работы, могут быть сфальсифицированы.

Продолжение таблицы 2

Метод оценки	Критерии оценки	Плюсы	Минусы
Тестовые задания и проекты	Практические навыки	Предоставляют возможность показать практические навыки и применимость знаний в работе.	Могут не учитывать все аспекты работы, такие как креативность.
		Способствуют выявлению способностей к решению реальных задач.	Организация и оценка тестовых заданий требуют дополнительных ресурсов и времени.
Оценочные интервью	Мотивация и цели сотрудника, проблемы и возможности	Позволяют глубже понять мотивацию, цели и видение сотрудника.	Субъективность результатов может зависеть от умения интервьюера формулировать вопросы.
		Возможность выявления скрытых проблем или способностей сотрудников.	Может требовать значительного времени на подготовку и проведение.
Опросы и анкеты	Анонимные отзывы, проблемы в команде	Позволяет получить анонимную и честную обратную связь от коллег.	Результаты опросов могут быть искажены, если сотрудники не чувствуют себя комфортно.
		Способствуют выявлению проблем в команде и организации.	Зависимость от качества и формулировки вопросов может повлиять на достоверность данных.

В течение испытательного срока самыми распространёнными методами оценки являются прямое наблюдение (руководители внимательно следят за повседневной деятельностью сотрудников, их поведением и взаимодействием с коллегами и клиентами); прохождение опросов и анкетирование (сбор качественной обратной связи от коллег или клиентов относительно производительности и вклада сотрудника); регулярные отчёты (отчёты о проделанной работе помогают понять, в каком направлении двигаться сотруднику и какие аспекты требуют улучшения); тестовые

задания и проекты (выполнение конкретных задач и участие в проектах позволяют руководству увидеть, как работник справляется с реальными задачами); а также оценочные интервью (встречи с коллегами выше по должности помогают получить ценную информацию, разнообразные рекомендации и советы по улучшению работы).

Используя комбинацию этих методов, организации могут эффективно оценивать сотрудников в течение испытательного срока, что приводит к принятию обоснованных решений об их дальнейшей занятости, потенциальных потребностях в развитии и соответствии целям и культуре организации. Этот многогранный подход к оценке помогает гарантировать, что будут сохранены только самые подходящие кандидаты, а также способствовать их росту и интеграции в компанию.

Так, можно утверждать, что у каждого метода есть свои сильные и слабые стороны, поэтому, вероятно, нет универсального подхода, который использовали бы все организации. Наилучшим вариантом обычно является тот метод, который предоставляет руководству действенные идеи относительно обратной связи по производительности и продуктивности их сотрудников в долгосрочной перспективе (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнение традиционных и современных методов оценки персонала

Критерий	Традиционный метод	Современный метод
Точка зрения	Сверху-вниз, фокусируется на оценках только от работодателя.	Вовлечение множества заинтересованных сторон, включая коллег, подчинённых, а иногда и клиентов.
Фокусирование	Подчёркивание результатов и прохождения задач из прошлого опыта.	Ориентирование на будущий потенциал и развитие сотрудников.
Частота оценивания	Ежегодно/раз в полгода, либо носит случайный характер.	Поощрение постоянной обратной связи в режиме реального времени в течение всего года.

Продолжение таблицы 3

Критерий	Традиционный метод	Современный метод
Формальности	Педантичность, скрупулёзность, соблюдение точных правил в оценке.	Простая и неформальная форма поддержки персонала.
Поощрение	Индивидуалистическая направленность.	Современные методы позволяют поощрять сотрудников группами и организационно, а не только одного вышестоящего работника.

И хотя мир перешёл на новые системы и хорошо адаптировался к изменениям, некоторые организации всё ещё верят в традиционные методы и смешивают их с современными. Но есть определенные различия, на которые нужно обратить внимание. Традиционные методы измеряют прошлую эффективность сотрудника и фокусируются на оценке личностных качеств (инициативность, надёжность и лидерский потенциал), современные же методы в большей степени учитывают достижения на работе, независимо от личностных качеств сотрудника, что считается менее предвзятым подходом. Так, новые методы обещают справедливость и точность в измерении вклада сотрудников, оставаясь при этом ясными и понятными.

Оценка производительности имеет важное значение для организационного успеха и развития сотрудников. Понимая и внедряя современные методы оценки, организации могут гарантировать, что они не только эффективно оценивают производительность, но и мотивируют и дают возможность своим сотрудникам достигать больших высот.

Таким образом, оценка персонала — это ежеквартальный или ежегодный анализ эффективности и производительности сотрудников по отношению к задачам компании. Оценка персонала является важным аспектом управления человеческими ресурсами, поскольку помогает измерять и анализировать производительность, навыки и приверженность сотрудников внутри организации. Проще говоря, целью оценивания является

возможность помочь любому сотруднику добиться успеха и улучшить свои навыки.

Существуют разнообразные методы оценивания, от правильного выбора которых зависит многое. Поэтому в современном мире оценки производительности имеют особое значение, чем когда-либо, поскольку отражают состояние компании. Они дают ценную информацию об индивидуальной и командной производительности, помогая принимать решения о повышении по службе, компенсациях и профессиональном развитии. Тщательно выбирая и внедряя наиболее подходящие методы оценки, организации могут повысить свою общую производительность и создать более мотивированную, заинтересованную и компетентную рабочую силу.

Отдельное значение в оценке персонала несёт испытательный срок как определённый этап отношений между работодателем и работником. Он позволяет руководству оценить, обладает ли кандидат навыками и качествами, необходимыми для занятия должности. В свою очередь сотрудник во время испытательного срока адаптируется к нормам, культуре и ожиданиям компании. Оценка в этот период не только помогает определить эффективность, но и обеспечивает конструктивную обратную связь, которая может привести к значительным улучшениям.

Для более эффективной оценки сотрудников во время испытательного срока разработано несколько методов и подходов, например, разнообразные тесты, обратная связь и интервью. Каждая такая стратегия уникальна и по-своему раскрывается в компаниях, поэтому стоит относиться к их выбору очень ответственно, ведь использование таких современных методов оценки обогащает процесс оценки и способствует развитию культуры организации.

2 Анализ существующей системы оценки сотрудников в ООО «Империял»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Империял»

Общество с ограниченной ответственностью «Империял» (далее ООО «Империял») – это юридическое лицо, которое действует на территории Российской Федерации с 20 сентября 2017 г., имея основания в виде Устава.

Реквизиты юридического лица — ОГРН 1176313081185, ИНН 6321437114, КПП 632101001. Регистрационный номер в ПФР — 077011147122, регистрационный номер в ФСС — 631004665863101 [21].

Юридический адрес ООО «Империял»: 445032, Самарская область, г. о. Тольятти, город Тольятти, улица Дзержинского, владение 98, помещение 363. По коду ОКВЭД-2 основным видом деятельности ООО «Империял» является «Деятельность автомобильного грузового транспорта» (49.41). В таблице 4 представим дополнительные виды деятельности, которые организация осуществляет.

Таблица 4 – Дополнительные виды деятельности ООО «Империял» по ОКВЭД-2 [21]

Код	Наименование деятельности
52.10	Деятельность по складированию и хранению
47.30	Торговлю розничная моторным топливом в специализированных магазинах
52.21.2	Деятельность вспомогательная, связанная с автомобильным транспортом
52.24	Транспортная обработка грузов
46.90	Торговля оптовая неспециализированная
47.19	Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах
77.39.1	Аренда и лизинг прочих сухопутных транспортных средств и оборудования
46.75	Торговля оптовая химическими продуктами
52.29	Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками

Руководителем юридического лица является Самойлова Людмила Владимировна в должности директора ООО «Империял». Уставный капитал компании составляет 20 т. р. Доля в размере 50% в уставном капитале относится к директору общества, а другая половина внесена учредителем Белозеровой Викторией Валериевной [21].

Специальный налоговый режим в ООО «Империял» не применяется. Также предприятие внесено в «Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства – получателей поддержки». Исследуемой компании оказывается финансовая поддержка от государства в виде предоставления субсидий и грантов.

Транспортная компания ООО «Империял» профессионально занимается автомобильными грузоперевозками по всей России, а также стран СНГ. Для рынка Самарской области компанию нельзя назвать крупным предприятием, так как на рынке действуют компании с большей выручкой, количеством сотрудников, материальной базой. Но ООО «Империял» прочно занимает рыночную нишу, пытаясь, одновременно, увеличивать доходы, масштабировать бизнес (Приложение Б, рисунок Б.1).

ООО «Империял» имеет в собственности собственные транспортные средства, которые предназначены для прямого использования в целях осуществления хозяйственной деятельности (грузовой автомобильный транспорт для осуществления целей перевозки грузов/изделий в рамках договорных обязательств). Компания также арендует складские помещения.

Компания «Империял» занимается доставкой генеральных и сборных грузов по России. Кроме того, имеются возможности для перевозки негабаритных грузов, специальной техники, опасных грузов. Есть возможности доставки догрузом. Отдельное направление – это домашние и офисные переезды [21].

ООО «Империял» – это транспортно-логистическая компания с большим объемом наработанного грузопотока и проверенными

логистическими схемами, которые имеют гарантированные даты поступления грузов.

Подробнее рассмотрим ассортимент услуг ООО «Империял» (таблица 5). Можно выделить три основных направления деятельности: доставка различного вида грузов, домашние и офисные переезды, предоставление дополнительных услуг.

Таблица 5 – Ассортимент услуг ООО «Империял» [21]

Наименование	Ассортимент	Доля объема продаж в 2023 г., %	Объем продаж, т. р.
Доставка разного вида грузов	Доставка сборных грузов	24,0	15313
	Доставка генеральных грузов	16,1	10273
	Доставка негабаритных грузов	3,7	2361
	Доставка опасных грузов	1,9	1212
	Доставка специальной техники	1,0	638
	Доставка догрузом	2,3	1468
Сопровождение переездов	Домашние переезды	6,6	4211
	Офисные переезды	9,5	6061
Дополнительные услуги	Страхование грузов	3,4	2169
	Услуги склада	5,7	3637
	Погрузочно-разгрузочные работы	23,3	14867
	Упаковка грузов	2,5	1595
Итого		100	63805

Наибольшую долю в выручке ООО «Империял» занимает доставка сборных грузов – 24,0%. Следующее популярное направление – доставка генеральных грузов (16,1%). Доля негабаритных доставок составляет 3,7%. Доставка догрузом составила 2,3% от общей доли выручки.

ООО «Империял» занимается сопровождением офисных и домашних переездов. Общая доля двух направлений составила 16,1%, выручка от офисных переездов составила 10237 т. р. Кроме того, немалую долю составляют дополнительные услуги, в особенности погрузо-разгрузочные

работы (доля в 2023 г. составила 23,3%). Общий ассортимент позиций составляет 12 единиц. Преимуществом является баланс товарных групп.

Миссия компании заключается в предоставлении высококачественных транспортных и логистических услуг, обеспечивая надежную, безопасную и своевременную доставку грузов для клиентов по всей России и стран СНГ. ООО «Империял» стремится стать надежным партнером для бизнеса, предлагая комплексные решения в области грузоперевозок, складского хранения и сопутствующих услуг, способствуя успешному развитию клиентов через эффективную и профессиональную логистическую поддержку. В центре внимания компании – непрерывное улучшение сервиса, использование передовых технологий и поддержка устойчивого роста, что позволяет соответствовать ожиданиям клиентов и повышать их доверие.

Принципами работы ООО «Империял» являются:

- клиентоориентированность. Компания придерживается принципа первостепенной важности интересов клиентов. Каждый этап работы — от обработки заказа до доставки груза — ориентирован на создание положительного опыта для клиента. Внимательное отношение к требованиям, гибкость в работе и персонализированный подход позволяют удерживать долгосрочные отношения с партнерами;
- надежность и соблюдение сроков. Важным аспектом деятельности компании является соблюдение оговоренных сроков доставки грузов. Внедренные логистические схемы и использование систем мониторинга, таких как ГЛОНАСС/GPS, обеспечивают точность планирования и оперативный контроль на всех этапах перевозки, что исключает задержки и минимизирует риски;
- инновации и технологии. ООО «Империял» активно использует современные технологии управления транспортными потоками и складскими операциями, что позволяет компании оставаться конкурентоспособной на рынке. Автоматизация логистических

процессов и использование передовых IT-решений способствуют улучшению эффективности и сокращению издержек;

- комплексный подход к услугам. Компания предлагает широкий спектр дополнительных услуг, таких как складирование, упаковка, страхование грузов, что позволяет клиентам получать полный логистический цикл «под ключ». Данный подход упрощает взаимодействие с клиентами и повышает их удовлетворенность;
- профессионализм и развитие персонала. ООО «Империял» стремится поддерживать высокий уровень компетентности сотрудников, развивая их через обучение, аттестации и повышение квалификации. Профессионализм команды – это залог качественного обслуживания и надежного выполнения обязательств перед клиентами [21].

Можно выделить следующие стратегические направления развития ООО «Империял»:

- расширение ассортимента услуг, включая внедрение новых решений для специализированных грузоперевозок, таких как транспортировка тяжеловесных, негабаритных и опасных грузов;
- расширение географии своей деятельности, включая регионы за пределами Самарской области, с прицелом на крупные логистические узлы России;
- непрерывное повышение качества сервиса. Например, внедрение более удобных цифровых интерфейсов для клиентов, онлайн-отслеживание грузов, быстрая и простая обратная связь – все это будет способствовать улучшению удовлетворенности клиентов и повышению их лояльности;
- укрепление кадрового потенциала.

Таким образом, миссия, принципы и стратегия ООО «Империял» направлены на достижение устойчивого роста, улучшение качества услуг и

удовлетворение потребностей клиентов за счет применения передовых технологий, профессионализма и высокой ответственности в работе.

Для комплексного анализа деятельности ООО «Империял» необходимо рассмотреть также основные организационно-экономические показатели, включая общее финансовое состояние компании, её рентабельность, оборачиваемость активов, эффективность использования ресурсов, а также структуру капитала и его движение. Эти показатели являются ключевыми для понимания текущего положения предприятия, выявления его сильных и слабых сторон, а также определения стратегических направлений развития.

Основой исследования стала финансовая отчетность ООО «Империял» за 2021-2023 год (таблица 6).

Организационно-экономические показатели ООО «Империял» за период 2021–2023 гг. демонстрируют значительное снижение выручки и увеличение издержек, связанных с изменением рыночной ситуации и усложнением логистических процессов в ответ на внешние макроэкономические события. В 2022 году наблюдается резкий рост себестоимости продаж на 17,18% и снижение валовой прибыли, что отражает влияние постпандемического восстановления мировой экономики, а также роста цен на топливо и сырьевые материалы. Эти факторы оказали давление на финансовые результаты компании, особенно на рентабельность продаж, которая в 2022 году достигла отрицательных значений, указывая на убытки в условиях высокой конкуренции и снижения спроса.

В 2023 году компания столкнулась с еще более серьезными экономическими трудностями, о чем свидетельствует уменьшение выручки на 55,95% и значительное сокращение основных средств на 30,5%. Одним из факторов ухудшения показателей, вероятно, стали геополитические риски и нестабильность в транспортной отрасли. Динамика численности персонала также указывает на оптимизацию кадровой политики: численность сотрудников снизилась на 46,15%, что связано с необходимостью адаптации к экономическим условиям и сокращением объемов деятельности.

Таблица 6 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Империал» за 2021-2023 гг. [22]

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023. г.	Изменение			
				2021-2022гг.		2022-2023гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, т. р.	153951	144861	63805	-9090	-5,90%	-81056	-55,95%
Себестоимость продаж, тыс. руб	-152539	-178748	-63770	-26209	17,18%	114978	-64,32%
Валовая прибыль (убыток), т. р.	1412	-33887	35	-35299	-2499,93%	33922	-100,10%
Прочие доходы, т. р.	8767	42816	8902	34049	388,38%	-33914	-79,21%
Прочие расходы, т. р.	-7270	-7306	-6204	-36	0,50%	1102	-15,08%
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	1412	-33887	35	-35299	-2499,93%	33922	-100,10%
Чистая прибыль, т. р.	2595	1298	2187	-1297	-49,98%	889	68,49%
Основные средства, т. р.	49132	37546	26095	-11586	-23,58%	-11451	-30,50%
Оборотные активы, т. р.	167613	42107	127704	-125506	-74,88%	85597	203,28%
Численность ППП, чел.	26	39	21	13	50,00%	-18	-46,15%
Фонд оплаты труда ППП, т. р.	23962	44027	35825	20065	83,74%	-8202	-18,63%
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	5921,19	3714,38	3038,33	-2206,81	-37,27%	-676,05	-18,20%
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. (стр11/стр10)	921,62	1128,90	1705,95	207,28	22,49%	577,05	51,12%
Фондоотдача (стр1/стр8)	3,13	3,86	2,45	0,72	23,13%	-1,41	-36,63%
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,92	3,44	0,50	2,52	274,56%	-2,94	-85,48%
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,92%	-23,39%	0,05%	-0,24	-2650,52%	0,23	-100,23%
Рентабельность производства, %(стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	-0,93%	23,66%	-0,06%	0,25	-2630,68%	-0,24	-100,24%
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	-0,98	-0,99	-0,96	-0,01	0,78%	0,03	-3,20%

Отдельно стоит отметить положительные сдвиги в оборотных активах и фондоотдаче. Несмотря на общее сокращение активов, оборачиваемость активов в 2022 году резко возросла, что указывает на стремление компании повысить эффективность использования ресурсов в условиях ограниченного

финансирования. Однако в 2023 году произошел спад этого показателя, что подчеркивает нестабильность в управлении активами.

Анализ изменений в валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли является ключевым для понимания финансового состояния компании (рисунок 3) [13].

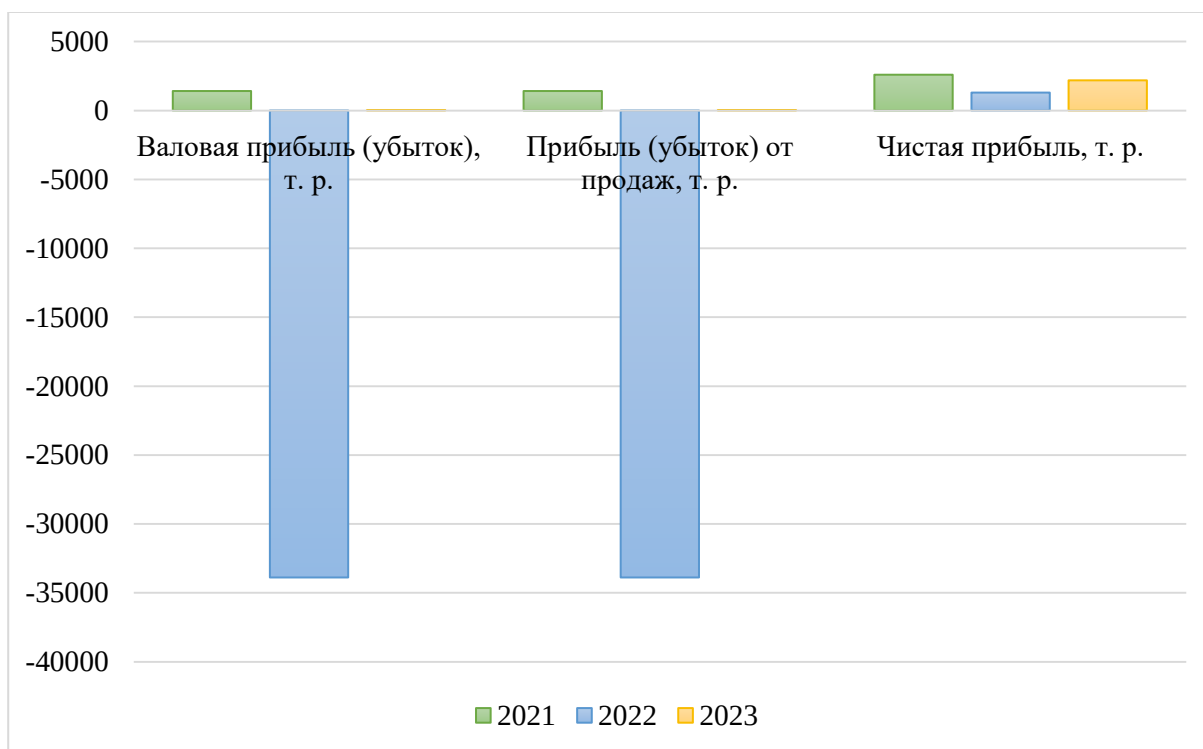


Рисунок 3 – Динамика показателей прибыли ООО «Империял» за 2021-2023 гг., т. р.

В 2022 году ООО «Империял» столкнулось с существенным снижением валовой и чистой прибыли, связанных с санкционными ограничениями, которые нарушили стабильность цепочек поставок и повысили расходы на логистику и сырье. Эти внешние факторы привели к убыткам от продаж, снизив операционную эффективность компании в условиях нестабильной макроэкономической среды. Дополнительное давление оказали высокие затраты на топливо и колебания валютных курсов, что также отразилось на увеличении себестоимости и затруднило поддержание рентабельности.

В 2023 году произошли умеренные позитивные изменения: валовая прибыль и прибыль от продаж вновь стали положительными, хотя и оставались на низком уровне, что свидетельствует о начальной стабилизации операционной деятельности. Чистая прибыль компании увеличилась до 2187 т. р., что указывает на адаптацию к новым экономическим условиям. Ключевыми факторами восстановления стали оптимизация логистических процессов и переход на местных поставщиков, что позволило снизить себестоимость и частично компенсировать негативное влияние внешней среды (Приложение В, рисунки В.1-В.2).

Персонал играет важную роль в обеспечении эффективности операций компании. Анализ численности сотрудников позволяет оценить динамику изменения штатного состава и его соответствие бизнес-потребностям организации [3]. Рассмотрим динамику численности персонала ООО «Империял» (рисунок 4).

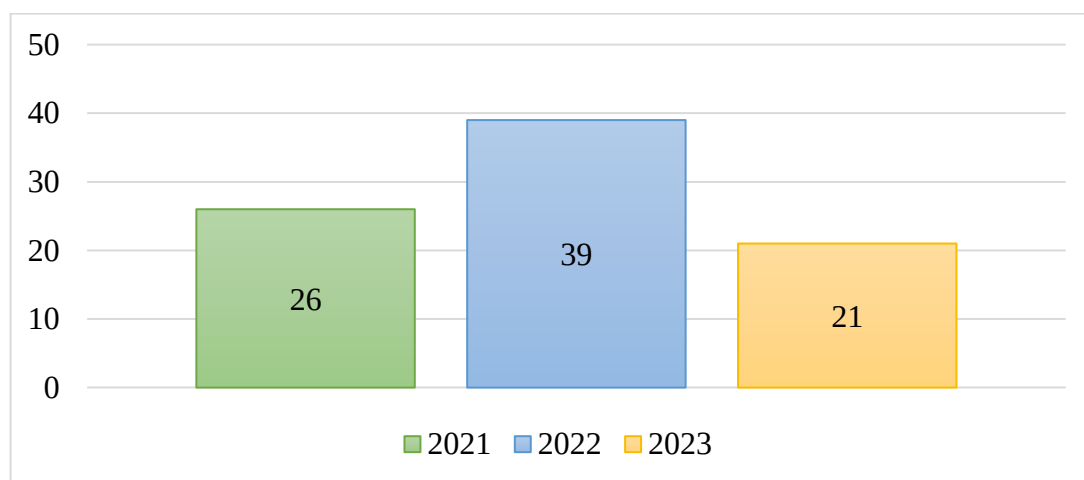


Рисунок 4 – Динамика численности персонала в ООО «Империял» за 2021-2023 гг, чел. [22]

Динамика численности персонала ООО «Империял» за 2021–2023 гг. отражает значительные изменения в кадровой политике компании. В 2022 году численность работников увеличилась до 39 человек, что было связано с попыткой расширения объемов деятельности. Однако в 2023 году

численность сократилась до 21 сотрудника, что указывает на необходимость оптимизации штата в ответ на финансовые трудности, вызванные ростом себестоимости и сокращением прибыли. Данное сокращение связано с переходом на аутсорсинг некоторых функций.

Анализ рентабельности является важным аспектом в оценке финансового состояния компании, поскольку он позволяет определить эффективность её деятельности и способность генерировать прибыль от продаж [13]. Рентабельность продаж и рентабельность производства являются ключевыми показателями, которые помогают оценить доходность бизнеса (рисунок 5).

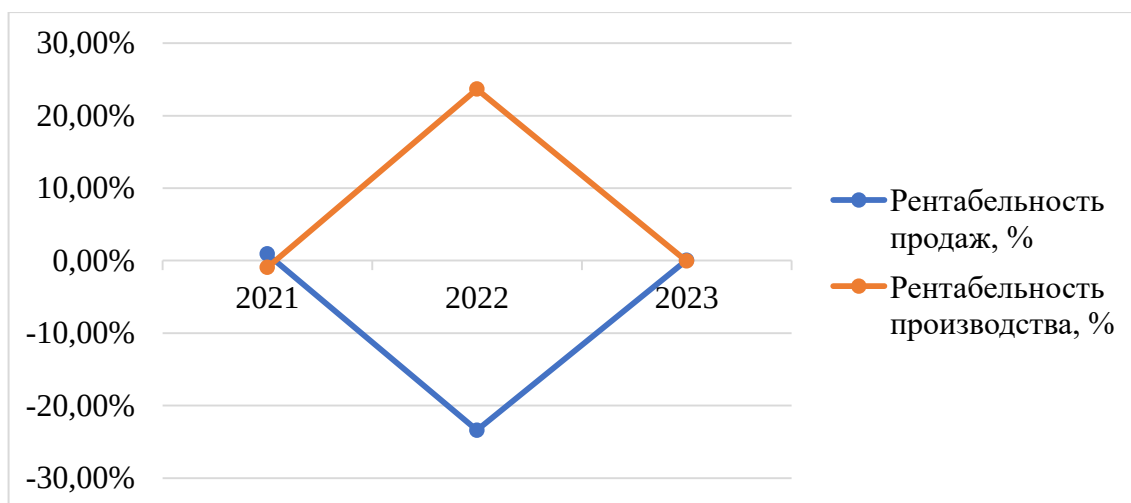


Рисунок 5 – Динамика показателей рентабельности продаж и производства ООО «Империял» за 2021–2023 гг., %

Динамика рентабельности продаж и производства ООО «Империял» за 2021–2023 гг. свидетельствует о серьезных колебаниях, обусловленных внешними и внутренними экономическими факторами. В 2021 году рентабельность продаж была положительной (0,92%), а рентабельность производства отрицательной (-0,93%), что указывает на умеренную операционную прибыль, но при этом недостаточную эффективность производства. В 2022 году рентабельность продаж резко упала до -23,39%, что связано с возросшими издержками и падением спроса в условиях

санкционного давления и нарушений логистических цепочек. На этом фоне рентабельность производства выросла до 23,66%, вероятно, вследствие оперативных корректировок и оптимизации отдельных производственных процессов для сокращения потерь.

В 2023 году компания частично стабилизировала показатели рентабельности: рентабельность продаж вернулась к положительному значению (0,05%), а рентабельность производства снизилась до -0,06%. Это может свидетельствовать о продолжении адаптации компании к новой экономической среде, где небольшая положительная рентабельность продаж отражает контроль над издержками, но незначительные отрицательные значения рентабельности производства указывают на необходимость дальнейших улучшений в производственной эффективности. В целом, результаты показывают, что ООО «Империял» пока не достигло устойчивой рентабельности, но предпринимает шаги для восстановления финансовой стабильности.

Организационно-экономический анализ деятельности ООО «Империял» показал нестабильность ключевых показателей эффективности компании за 2021–2023 гг. Значительное сокращение валовой и чистой прибыли в 2022 году связано с санкционными ограничениями, вызвавшими рост себестоимости и убытки, в то время как восстановление показателей в 2023 году, хоть и умеренное, указывает на адаптацию к новым условиям путем сокращения численности персонала и оптимизации логистических затрат.

2.2 Анализ системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ООО «Империял»

На рисунке 6 представлена организационная структура ООО «Империял», которая является линейно-функциональной с чётким распределением ролей и обязанностей. В основе структуры лежит

иерархический принцип управления, что обеспечивает порядок в распределении полномочий и ответственности [7].

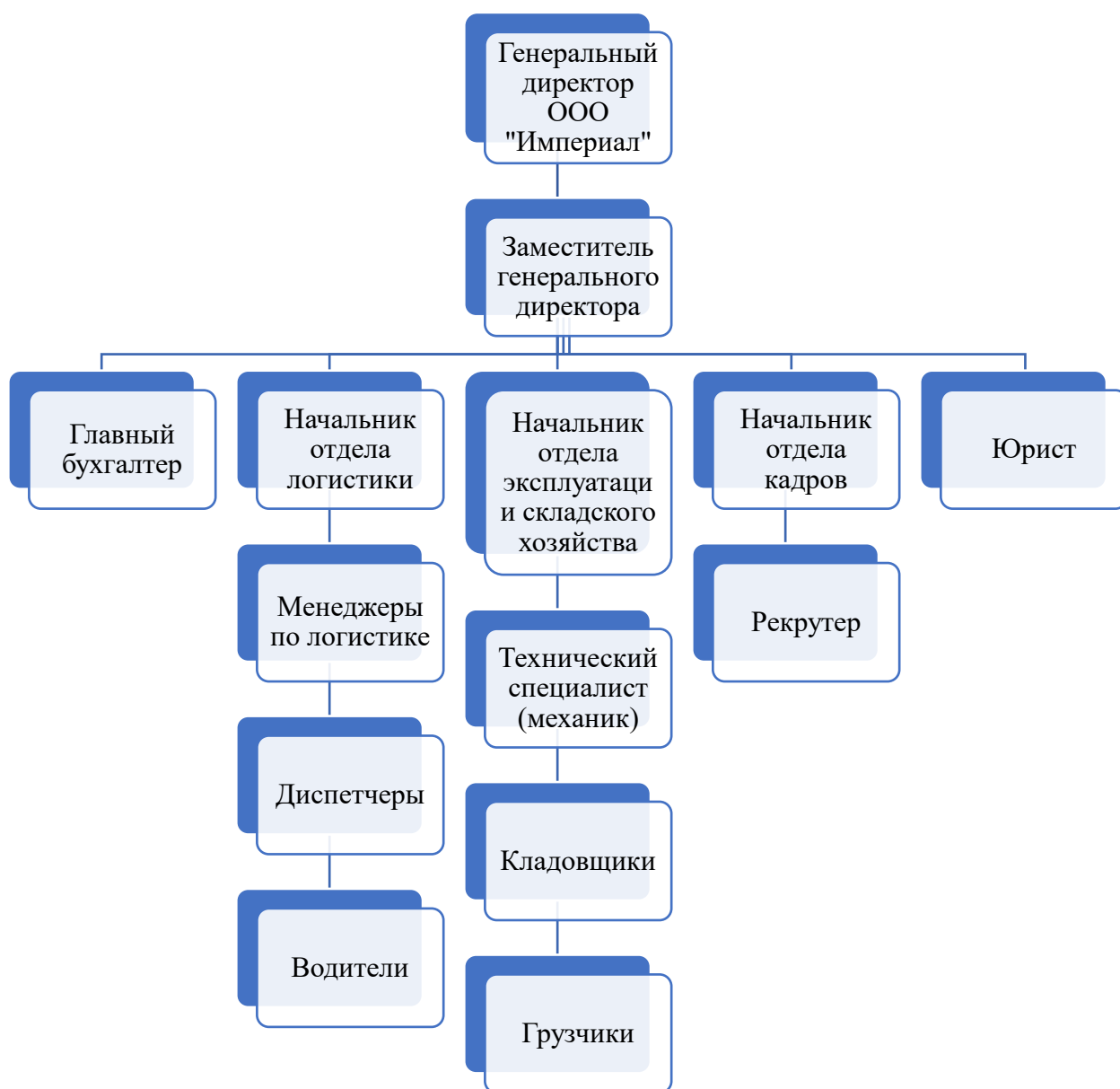


Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Империял» [21]

На вершине структуры находится генеральный директор, который выполняет ключевую роль в стратегическом управлении компанией. Генеральный директор отвечает за принятие важных решений, определяет долгосрочные цели и направления развития. Его главная задача –

обеспечивать устойчивость компании на рынке, реализуя планы по оптимизации деятельности и росту грузоперевозок.

Под генеральным директором находится заместитель генерального директора, который выполняет функции оперативного управления. Он координирует работу всех отделов, контролирует их взаимодействие и обеспечивает реализацию стратегических планов на операционном уровне [19]. Заместитель генерального директора служит связующим звеном между высшим руководством и функциональными подразделениями, обеспечивая бесперебойную работу компании.

Каждое функциональное подразделение имеет своего руководителя, который отвечает за выполнение задач в рамках своей специализации. Так, отдел бухгалтерии возглавляется главным бухгалтером. Этот отдел отвечает за финансовую стабильность компании, ведение бухгалтерского учёта, подготовку отчётности, расчёты с контрагентами и контроль за расходованием средств. Бухгалтерия является важным звеном в обеспечении прозрачности и финансовой эффективности деятельности компании.

Отдел логистики и диспетчеризации отвечает за процессы, связанные с транспортировкой грузов, начиная от планирования маршрутов и заканчивая координацией работы водителей. Начальник отдела логистики руководит всеми операциями, включая разработку оптимальных схем доставки, расчет времени рейсов и координацию с клиентами [8]. Менеджеры по логистике занимаются детальным планированием маршрутов, распределением транспортных средств и расчетом затрат на перевозки. Их задача — обеспечить своевременность и экономическую эффективность доставки. Диспетчеры управляют оперативной стороной логистики, контролируя движение транспорта в режиме реального времени и взаимодействуя с водителями для решения возможных проблем на маршруте. Основной функцией водителей станет выполнение непосредственной транспортировки грузов согласно маршрутам и графикам, установленным логистами и диспетчерами.

Отдел эксплуатации и складского хозяйства сосредоточен на техническом обслуживании автопарка и управлении складскими процессами. Технический специалист (механик) отвечает за исправность автопарка, проведение регулярных технических осмотров и устранение неисправностей, что позволяет минимизировать простои транспорта и повысить надежность перевозок. Кладовщики контролируют прием, хранение и учёт грузов на складе, обеспечивая их правильное размещение и подготовку к отправке [8]. В их обязанности также входит взаимодействие с грузчиками.

Отдел кадров, возглавляемый начальником отдела кадров, отвечает за управление человеческими ресурсами компании. Важной задачей этого отдела является подбор квалифицированного персонала, а также организация обучающих программ и аттестаций для сотрудников. Рекрутеры занимаются поиском новых специалистов, обеспечивая компанию необходимыми трудовыми ресурсами. Отдел кадров играет важную роль в поддержании корпоративной культуры и мотивации сотрудников.

Юрист выполняет задачи, связанные с подготовкой и проверкой договоров, правовой экспертизой документации, а также консультированием руководства и сотрудников по юридическим вопросам. Является ключевым специалистом в вопросах разрешения споров с клиентами и партнерами, обеспечивая юридическую поддержку в конфликтных ситуациях.

Представленная структура обладает рядом преимуществ:

Во-первых, чёткое распределение полномочий и ответственности среди сотрудников, что позволяет избегать дублирования функций и путаницы в процессах. Каждый отдел имеет конкретные задачи и чёткую иерархию подчинённости, что обеспечивает прозрачность управления. Координация работы через заместителя генерального директора позволяет оперативно решать возникающие вопросы и обеспечивать взаимодействие между подразделениями.

Во-вторых, возможность эффективного управления персоналом. Расширенный отдел кадров позволяет организовать качественный процесс

подбора сотрудников и их дальнейшее профессиональное развитие. Это особенно важно для стабильного функционирования компании, так как успешная логистика во многом зависит от слаженной работы команды.

Организационная структура ООО «Империял» делает компанию гибкой и способной адаптироваться к изменениям на рынке, сохраняя при этом высокую управляемость и эффективность всех процессов.

ООО «Империял» придерживается принципа сбалансированности, уделяя внимание равным возможностям для всех сотрудников, включая аспекты пола, возраста и образования и др. Структура и состав персонала предприятия по категориям представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ движения персонала ООО «Империял» по категориям за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, %	
				2022/2021 гг.	2023/2022 гг.
-	-	-	-		
Руководители	2	2	2	0,00%	0,00%
Менеджеры	6	11	6	83,33%	-45,45%
Специалисты	8	13	7	62,50%	-46,15%
Рабочие	10	13	6	30,00%	-53,85%
Всего	26	39	21	50,00%	-46,15%

Анализируя данные таблицы 4, можно отметить, что в период с 2021 по 2022 год численность персонала ООО «Империял» увеличилась на 50%, что было обусловлено ростом количества менеджеров, специалистов и рабочих для расширения деятельности компании. Число менеджеров и специалистов выросло на 83,33% и 62,5% соответственно, и связано с необходимостью усиления административных и профессиональных кадров в условиях увеличения объемов работы. К 2023 году компания сократила численность сотрудников на 46,15% по сравнению с 2022 годом, что отразилось на всех категориях персонала, кроме руководителей. Сокращение менеджеров, специалистов и рабочих указывает на адаптацию компании к экономическим вызовам, оптимизацию затрат и, возможно, пересмотр производственных

процессов для поддержания операционной устойчивости в условиях ограниченных ресурсов. Динамика персонала работников по возрасту представлена на рисунке 7.

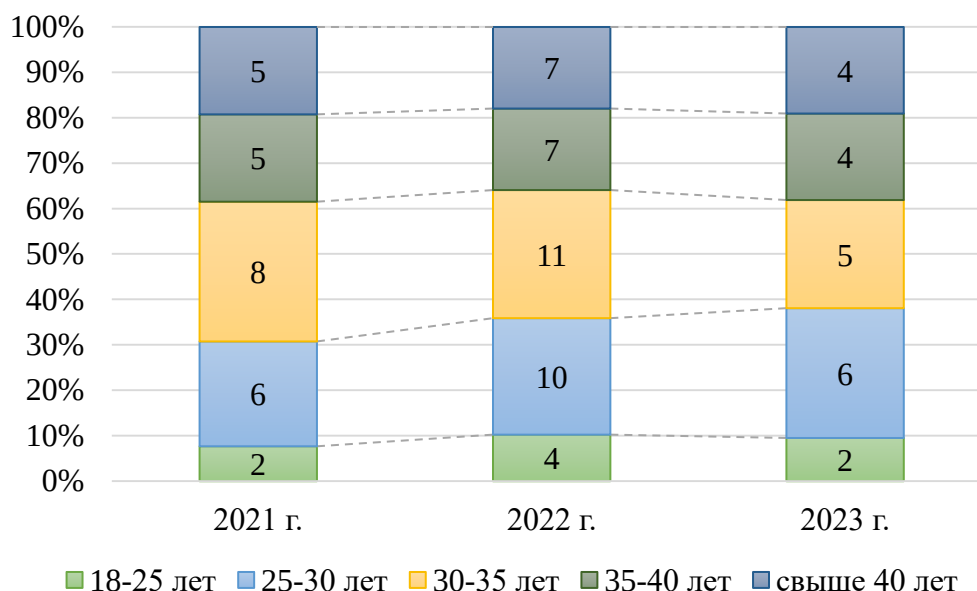


Рисунок 7 – Динамика численности персонала по возрастному признаку

На предприятии в основном трудятся сотрудники в возрастной группе 25–35 лет, которые составляют значительную часть персонала на протяжении 2021–2023 гг. В 2022 году наблюдается увеличение численности во всех возрастных группах, особенно в категории 25–30 лет (до 10 человек) и 30–35 лет (до 11 человек), что связано с ростом кадрового состава компании. Однако к 2023 году численность этих возрастных категорий значительно сократилась, являясь следствием оптимизации численности персонала для снижения издержек.

Уровень образования персонала играет ключевую роль в определении эффективности и квалификации работников. Важно отметить, что различные должности требуют разного уровня образования для выполнения специфических задач. Анализ динамики персонала по уровню образования предоставлен на таблице 8.

Таблица 8 – Динамика персонала по уровню образования

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, %	
				2022/ 2021 гг.	2023/ 2022 гг.
-	-	-	-		
Высшее	10	17	10	70,00%	-41,18%
Среднее специальное	8	10	4	25,00%	-60,00%
Среднее	7	10	7	42,86%	-30,00%
Без образования	1	2	0	100,00%	-100,00%

В исследуемый период наблюдается неустойчивая динамика уровня образования персонала. В 2022 году увеличилось число сотрудников с высшим (до 17) и средним специальным (до 10) образования, однако в 2023 году эти показатели снизились до 10 и 4 соответственно, что указывает на проблемы с удержанием кадров. Сотрудников со средним образованием стало 7 в 2022 году, а затем их число упало на 30% в 2023 году. Сегмент работников без образования вырос до 2 человек в 2022 году, но в 2023 году исчез.

Анализ движения кадров является важным инструментом управления персоналом, который позволяет компаниям понять динамику изменений в составе своего персонала за определенный период времени. Этот анализ необходим для выявления тенденций, оценки эффективности кадровой политики, а также для принятия обоснованных управленческих решений. Показатели, характеризующие движение персонала предприятия представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ движения кадров ООО «Империял» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023	Отклонение, %	
				2022/ 2021 гг.	2023/ 2022 гг.
-	-	-	-		
Фактическая численность, чел.	26	39	21	50,00%	-46,15%
Уволено работников, чел.	2	4	2	100,00%	-50,00%
Выбыло работников, чел	4	8	10	100,00%	25,00%
Принято, чел	5	12	4	140,00%	-66,67%

ССЧ, чел.	25	33	30	30,00%	-7,69%
Коэффициент оборота по приему, %	20,00%	36,92%	13,33%	84,62%	-63,89%

Продолжение таблицы 9

Показатели	2021	2022	2023	Отклонение, %	
-	-	-	-	2022/ 2021 гг.	2023/ 2022 гг.
Коэффициент оборота по выбытию, %	16,00%	24,62%	33,33%	53,85%	35,42%
Коэффициент текучести кадров, %	8,00%	12,31%	6,67%	53,85%	-45,83%
Коэффициент стабильности (постоянства), %	76,92%	53,33%	58,33%	-30,67%	9,38%

Анализ динамики показателей кадрового движения ООО «Империял» за период с 2021 по 2023 год показывает значительные изменения в структуре и стабильности персонала. Фактическая численность работников увеличилась на 50% в 2022 году, но затем сократилась на 46,15% в 2023 году, что указывает на высокую нестабильность в кадровом составе. Увеличение числа уволенных работников в 2022 году (до 4 человек) не отразилось на численности, поскольку в 2023 году это число снизилось до 2, однако выбытие работников возросло до 10 человек. Коэффициент оборота по приему в 2022 году достиг 36,92%, что свидетельствует о высоком уровне приема новых сотрудников, однако в 2023 году он снизился до 13,33%, что может указывать на трудности с привлечением новых кадров. Коэффициенты текучести и стабильности кадров также показывают неблагоприятные тенденции, что подчеркивает необходимость разработки более эффективной кадровой политики для повышения удержания и стабильности сотрудников.

В ООО «Империял» трудовые отношения и прохождение испытательного срока регулируются четко разработанной системой документов (рисунок 8) [21].

Процесс оформления начинается с официального приема сотрудника, где фиксируются все необходимые данные, включая структуру компании и должностные обязанности. Важную роль играет учет рабочего времени и

расчеты с персоналом, которые позволяют корректно вести учет отработанных часов и начислять заработную плату.



Рисунок 8 – Внутренние нормативные документы ООО «Империял» в сфере трудовых отношений [21]

Особое внимание уделяется системе адаптации сотрудников (Приложение А, рисунок А.1).

Процесс адаптации персонала в ООО «Империял» включает несколько ключевых этапов, направленных на эффективное введение сотрудника в рабочие обязанности. Первый этап – предварительная подготовка, на которой определяется объем необходимых знаний и навыков, после чего происходит назначение наставника и планирование испытательного срока. На следующем этапе сотрудник знакомится с корпоративной культурой,

структурой компании, а также регламентами и требованиями, определяющими его роль в организации. Процесс завершается оценкой выполнения поставленных задач и решением о дальнейшем трудоустройстве [29].

Процесс прохождения испытательного срока в ООО «Империял» включает 6 ключевых этапов, которые направлены на постепенную адаптацию сотрудника к рабочей среде и его объективную оценку (рисунок 9).



Рисунок 9 – Этапы прохождения испытательного срока в ООО «Империял»

На начальных этапах особое внимание уделяется ознакомлению стажера с корпоративной культурой и регламентами, а также его профессиональной подготовке. Работа осуществляется под руководством наставника, что способствует быстрому освоению специфики должности и обеспечивает сотруднику поддержку на начальном этапе.

Этапы оценки включают промежуточный контроль выполнения заданий и заключительную оценку. Положение об испытательном сроке и формы оценки помогают оценить результаты работы нового сотрудника на

основании заранее определенных критериев (Приложение Г, рисунки Г.1-Г.2). В таблице 7 представлены задания менеджеру по логистике, которые позволят проверить его умение оптимизировать маршруты и анализировать эффективность работы компании.

Таблица 10 – Задание на испытательный срок менеджеру по логистике

Ф.И.О. Ерусланова А.Д. Подразделение: <i>отдел логистики</i> Должность: <i>менеджер по логистике</i> Дата выхода на работу: <i>01.09.2024</i> Дата окончания испытательного срока: <i>31.10.2024</i> Ф.И.О. руководителя: <i>Шенцева Л.В.</i> Ф.И.О. наставника, должность: <i>начальник отдела логистики Заболотских С.В.</i>			
Задание	Норматив	Сроки	Результат
Пробное задание: подготовка еженедельного отчета о выполнении логистических задач и показателях эффективности	1 отчет	7 дней	-
Разработка и оптимизация маршрутов доставки для сокращения транспортных издержек на 10%	Сокращение затрат на 5%	30 дней	-
Прохождение курса «Оптимизация логистических процессов»	Сертификат об окончании курса	45 дней	-

На финальном этапе наставник заполняет таблицы оценки функциональных обязанностей и качества выполненной работы, фиксируя ключевые достижения и выявленные недостатки. (таблица 11).

Таблица 11 – Оценка уровня функциональных обязанностей

Ф.И.О. Ерусланова А.Д. Подразделение: <i>отдел логистики</i> Должность: <i>менеджер по логистике</i> Дата выхода на работу: <i>01.09.2024</i> Дата окончания испытательного срока: <i>31.10.2024</i> Ф.И.О. руководителя: <i>Шенцева Л.В.</i> Ф.И.О. наставника, должность: <i>начальник отдела логистики Заболотских С.В.</i>		
Оценка уровня функциональных обязанностей		
Название	Уровень	Оценка (подчеркнуть)
Сложность процесса работ	-	Отлично / Хорошо / Удовлетворительно / Неудовлетворительно
Степень ответственности за принятие решений в рамках функциональных обязанностей	-	Отлично / Хорошо / Удовлетворительно / Неудовлетворительно
Степень самостоятельности при выполнении должностных	-	Отлично / Хорошо / Удовлетворительно

обязанностей		Неудовлетворительно
--------------	--	---------------------

Продолжение таблицы 11

Ф.И.О. Ерусланова А.Д. Подразделение: <i>отдел логистики</i> Должность: <i>менеджер по логистике</i> Дата выхода на работу: 01.09.2024 Дата окончания испытательного срока: 31.10.2024 Ф.И.О. руководителя: <i>Шенцева Л.В.</i> Ф.И.О. наставника, должность: <i>начальник отдела логистики Заболотских С.В.</i>		
Оценка уровня функциональных обязанностей		
Название	Название	Название
Управление людьми	-	Отлично / Хорошо / Удовлетворительно / Неудовлетворительно
Коммуникации	-	Отлично / Хорошо / Удовлетворительно / Неудовлетворительно
Средняя оценка	-	-

Завершающим этапом является оценка качества выполненной работы согласно плану испытательного срока (таблица 12).

Таблица 12 – Оценка качества выполненной работы

Ф.И.О. Ерусланова А.Д. Подразделение: <i>отдел логистики</i> Должность: <i>менеджер по логистике</i> Дата выхода на работу: 01.09.2024 Дата окончания испытательного срока: 31.10.2024 Ф.И.О. руководителя: <i>Шенцева Л.В.</i> Ф.И.О. наставника, должность: <i>начальник отдела логистики Заболотских С.В.</i>				
Количество работ, выполненных на:	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
	-	-	-	-
Основная проявленная тенденция выполняемой деятельности:				
Вывод:				

В таблице фиксируется количество работ, их оценка. Эти данные позволяют получить полное представление о результатах деятельности сотрудника за период адаптации. На основе представленной информации дается основание для выводов о дальнейшем сотрудничестве с данным работником и принятия решения о его трудоустройстве на постоянной основе.

Окончательное решение о приеме на постоянную работу принимается наставником на основании выполненных заданий и соблюдения установленных критериев. При успешном завершении испытательного срока сотрудник становится постоянным членом коллектива, и трудовой договор продолжает действовать на общих основаниях, предусмотренных законодательством.

Для дальнейшего исследования системы оценки персонала, нами было организовано анкетирование, целью которого стало выявление уровня удовлетворенности новых сотрудников ООО «Империял» (со стажем работы менее одного года, включая стажеров) условиями труда и характером выполняемой работы. В исследовании приняли участие 7 человек, из которых двое работников — водители, один — грузчик, два — диспетчера и два — кладовщика.

На вопрос «Насколько вы удовлетворены условиями труда в компании (удобство рабочего места, состояние оборудования и техники)?» 43% опрошенных (3 из 7) указали высокий уровень удовлетворенности условиями труда, 29% (2 сотрудника) выразили среднюю удовлетворенность, и 28% (2 сотрудника) отметили низкий уровень удовлетворенности (рисунок 10).

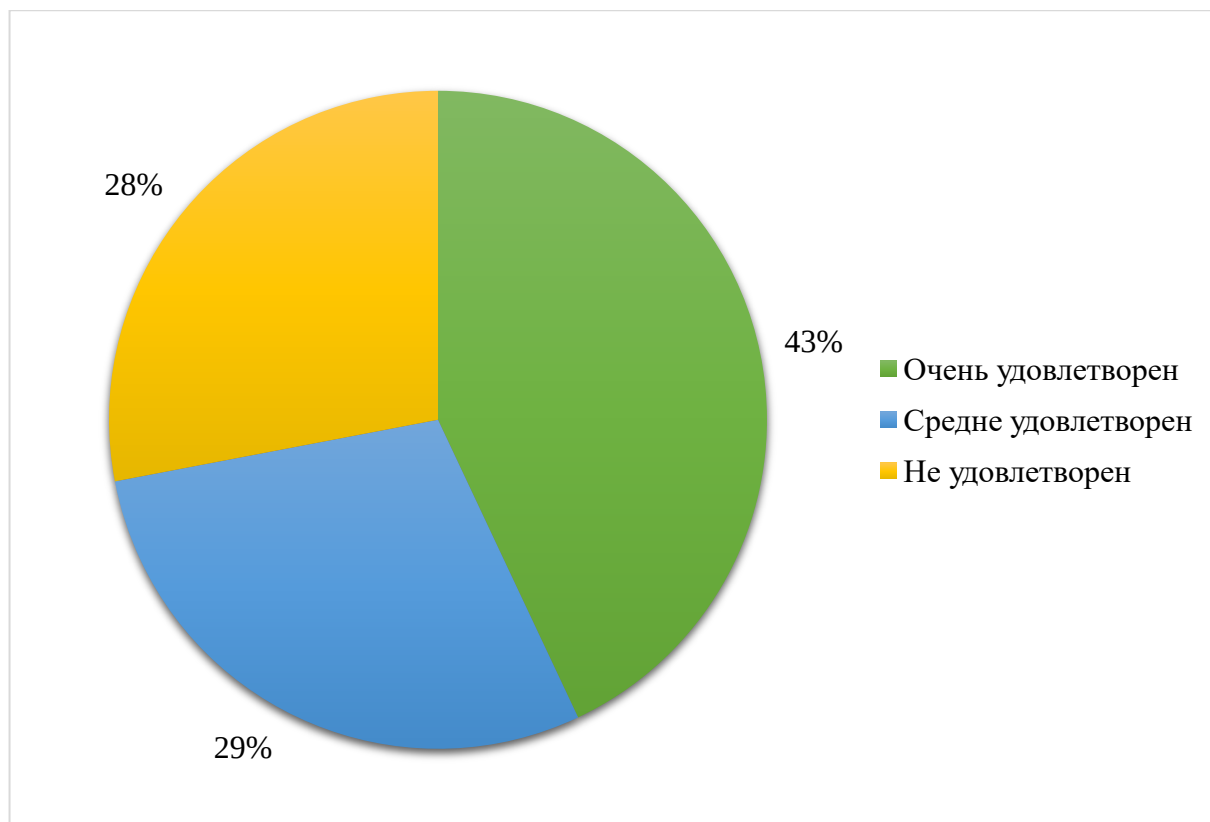


Рисунок 10 – Ответы на вопрос №1 «Удовлетворенность условиями труда»

Большинство сотрудников ощущают удобство и комфорт на рабочих местах, однако часть сотрудников (категории работников «грузчик» и «водитель»), выражают недовольство состоянием рабочего оборудования и техники.

На вопрос «Считаете ли вы, что компания предоставляет вам возможности для профессионального роста и обучения?» 57% (4 из 7) считают, что компания предоставляет возможности для профессионального роста, 29% (2 сотрудника) отметили недостаточную поддержку в обучении, и 14% (1 сотрудник) указали, что не видят перспектив для развития (рисунок 11).



Рисунок 11 – Ответы на вопрос №2 «Возможности для профессионального роста и обучения»

Отмечается достаточно высокая удовлетворенность возможностями профессионального роста в ООО «Империал», что говорит об эффективности существующих программ обучения и повышения квалификации. Однако ряд сотрудников (преимущественно стажеры) указали на недостаточную поддержку в обучении, что подчеркивает необходимость доработки вводных курсов и повышения уровня доступности образовательных программ.

На вопрос «Как бы вы оценили взаимодействие с коллегами и руководством (включая наставников)?» 71% (5 из 7) оценили взаимодействие с коллегами и руководством как положительное, 29% (2 сотрудника) отметили, что взаимодействие требует улучшения (рисунок 12).

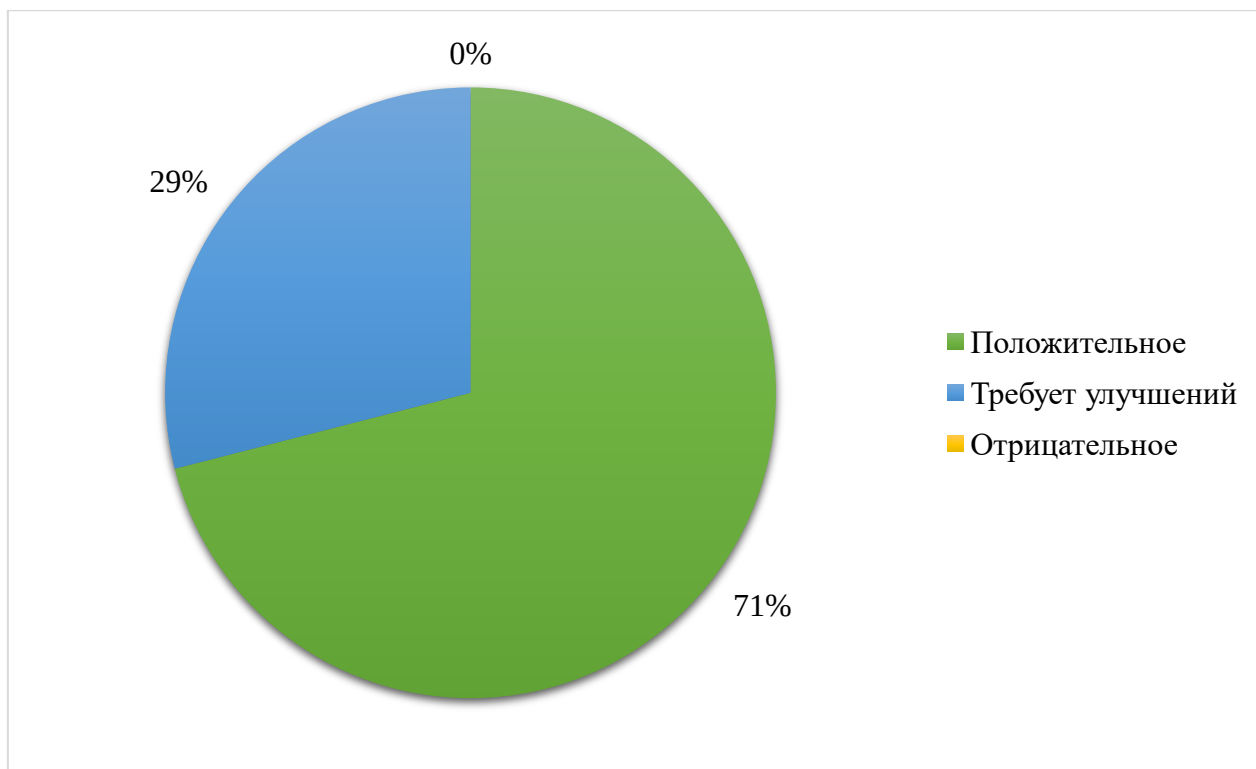


Рисунок 12 – Ответы на вопрос №3 «Оценка взаимодействия с коллегами и руководством»

В компании ООО «Имперал» отмечается высокий уровень положительных оценок в данной категории и указывает на благоприятный микроклимат и хорошие межличностные отношения внутри коллектива. При этом 29% опрошенных ответили, что хотели бы более активного взаимодействия наставников с новичками для оптимизации командной работы и содействия лучшему пониманию корпоративной культуры.

На вопрос «Насколько комфортно вы чувствуете себя в процессе выполнения задач, требующих самостоятельности и инициативы?» 57% (4 из 7) чувствуют себя комфортно при выполнении задач, требующих инициативы, 29% (2 сотрудника) отметили частичные трудности, и 14% (1 сотрудник) выразил дискомфорт при выполнении самостоятельных задач (рисунок 13).

Большинство сотрудников уверенно выполняют задачи, требующие инициативы, что указывает на их адаптацию к самостоятельной работе. Тем

не менее, ряд сотрудников испытывают трудности, что может быть связано с недостаточным уровнем навыков или опыта. Это подчеркивает необходимость предоставления дополнительных инструкций и наставнической поддержки в процессе адаптации для успешного выполнения самостоятельных задач.



Рисунок 13 – Ответы на вопрос №4 «Комфорт в выполнении самостоятельных задач»

Проведенное анкетирование показало, что в целом сотрудники ООО «Империял» удовлетворены условиями труда, возможностями для профессионального развития, а также взаимодействием с коллегами и руководством. Тем не менее, выявлены несколько проблемных аспектов, требующих корректирующих мероприятий:

- недостаточная техническая оснащенность рабочих мест;
- необходимость доработки программ профессионального роста и адаптации для новых сотрудников.

В таблице 13 представлен SWOT-анализ системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока ООО «Империя».

Таблица 13 – SWOT-анализ системы оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока в ООО «Империя»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
– Высокий уровень удовлетворенности условиями труда у большей части новых сотрудников (43%); – Благоприятный микроклимат в коллективе; – Структурированная система оценки прохождения испытательного срока	– Ограниченные возможности для профессионального роста и обучения; – Недостаточная поддержка новых сотрудников при выполнении самостоятельных задач
Возможности (O)	Угрозы (T)
– Развитие программ обучения и повышения квалификации для обеспечения профессионального роста сотрудников; – Усиление роли наставников для поддержки новых сотрудников в период испытательного срока	– Снижение мотивации новых сотрудников при отсутствии улучшений в области адаптации и обучения; – Высокая текучесть кадров из-за неудовлетворенности рабочими условиями или отсутствия перспектив развития; – Снижение общей производительности из-за недостаточного уровня самостоятельности новых сотрудников.

Сопоставим данные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы в матрице решений (таблица 14).

Таблица 14 – Матрица решений в SWOT-анализе для системы оценки сотрудников в ООО «Империя»

Сильные стороны и возможности (S+O)	Сильные стороны и угрозы (S+T)
– Разработка и внедрение регулярных программы повышения квалификации, специализированных курсов для стажеров; – Использование существующей системы оценки выполнения заданий для создания индикаторов успешности прохождения учебных курсов	– Введение мониторинга удовлетворенности новых сотрудников для своевременного выявления факторов, влияющих на их мотивацию и текучесть; – Усиление системы профессионального развития и обучения для повышения мотивации и уменьшения текучести
Слабые стороны и возможности (W+O)	Слабые стороны и угрозы (W+T)
– Создание четкой системы карьерного	– Повышение уровня поддержки

продвижения для новых сотрудников.; – Разработка плана для развития самостоятельной работы, включающего структурированную программу наставничества и пошаговое обучение	самостоятельной работы через план регулярного сопровождения наставниками, особенно на ранних этапах
--	---

Для повышения эффективности системы оценки и адаптации сотрудников в ООО «Империял», а также минимизации рисков, связанных с демотивацией и текучестью кадров, рекомендуется реализовать следующие мероприятия:

- разработать и внедрить комплексные программы обучения и повышения квалификации. Введение специализированных курсов и регулярных программ обучения позволит поддерживать высокий уровень профессионализма и мотивации среди новых сотрудников. Система обучения должна быть структурированной и нацелена на развитие как профессиональных, так и личностных компетенций, что способствует повышению уровня удовлетворенности работой и укреплению корпоративной культуры;
- создать систему карьерного продвижения для новых сотрудников. Четкая и прозрачная система карьерного роста позволит сотрудникам понимать перспективы своего развития в компании, что, в свою очередь, повысит мотивацию и заинтересованность в долгосрочной работе;
- усилить наставническую поддержку новых сотрудников, особенно на этапе перехода к самостоятельной работе. Регулярные встречи с наставниками, анализ выполненных задач и предоставление обратной связи обеспечат формирование уверенности в своих силах и понимание стандартов выполнения рабочих задач;
- проводить мониторинг удовлетворенности и мотивации новых сотрудников. Введение системы регулярного сбора обратной связи с целью анализа удовлетворенности позволит своевременно выявлять потенциальные проблемы и факторы, влияющие на текучесть кадров.

Реализация данных мероприятий укрепит систему оценки сотрудников в рамках прохождения испытательного срока, обеспечив ООО «Империял» устойчивое развитие и конкурентные преимущества на рынке труда.

3 Предложения по совершенствованию системы оценки сотрудников в ООО «Империял» в рамках прохождения испытательного срока

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки сотрудников

Система оценки сотрудников в ООО «Империял» играет ключевую роль в процессе адаптации новых работников, особенно в рамках испытательного срока. Исходя из проведенного SWOT-анализа и анкетирования сотрудников, было выявлено, что текущая система оценки обладает рядом преимуществ, таких как структурированность процесса и высокий уровень удовлетворенности условиями труда у новых сотрудников.

На основании существующей системы оценки сотрудников в рамках испытательного срока в ООО «Империял», была выявлена необходимость усовершенствовать данный процесс с акцентом на дополнительные методы анализа и поддержку, которая поможет улучшить не только объективность оценки, но и адаптацию сотрудников. В связи с этим предлагаются следующие мероприятия:

- введение кейсовых заданий для оценки практических навыков. Помимо традиционных задач, сотрудникам необходимо решать прикладные кейсы, моделирующие реальные ситуации, возникающие в их работе;
- разработка индивидуальных планов корректирующих мероприятий по промежуточным результатам. Включение корректирующих мероприятий в систему оценки позволит быстро реагировать на

слабые стороны, выявленные в процессе прохождения испытательного срока;

- опрос методом 360 градусов. В дополнение к оценке наставника рекомендуется внедрить сбор обратной связи от коллег и руководителей структурных подразделений, с которыми взаимодействует сотрудник в период испытательного срока.

С учетом предложенных мероприятий процесс прохождения испытательного срока в ООО «Империял» приобретает новую структуру, ориентированную на более точную оценку и поддержку профессионального развития сотрудников: добавляется дополнительный этап – опрос методом 360 градусов, вносятся уточнения в другие этапы. Новый процесс адаптации и оценки стажеров представлен на рисунке 14.



Рисунок 14 – Этапы прохождения испытательного срока в ООО «Империял» с учетом предложенных мероприятий

Рассмотрим подробнее данные изменения:

Подготовительный этап. Автором предлагается разработка индивидуального плана прохождения испытательного срока для сотрудника, назначение наставника и определение ключевых показателей успеха. На основе Положения о порядке прохождения испытания при приеме на работу ООО «Империял» (Приложение Г), задания на испытательный срок (таблица 10) и новой структуры испытательного срока (рисунок 14) был составлен индивидуальный план прохождения испытательного срока для стажера на должность менеджера по логистике (таблица 15).

Таблица 15 – Индивидуальный план прохождения испытательного срока для менеджера по логистике

Ф.И.О. Ерусланова А.Д. Подразделение: <i>отдел логистики</i> Должность: <i>менеджер по логистике</i> Дата выхода на работу: <i>01.11.2024</i> Дата окончания испытательного срока: <i>31.01.2025</i> Ф.И.О. руководителя: <i>Шенцева Л.В.</i> Ф.И.О. наставника, должность: <i>начальник отдела логистики Заболотских С.В.</i>			
Этап	Дата	Задачи	Ключевые показатели успеха
Подготовительный этап	01.11.2024	1. Назначение наставника и ознакомление с ключевыми показателями успеха; 2. Обучение корпоративной культуре и стандартам компании	Знакомство с правилами компании и корпоративной культурой; Установление контакта с наставником и коллегами
Обучение и адаптация	02.11 - 07.11.2024	1. Изучение логистических процессов и структуры компании. 2. Знакомство с программным обеспечением и методами планирования маршрутов.	Понимание общей структуры работы и начальные знания о логистических инструментах компании
Основные задания и кейсы для оценки навыков	08.11 - 15.11.2024	1. Основное задание 2.1. Кейс 1 «Оптимизация маршрутов доставки для снижения затрат»; 2.2. Кейс 2 «Стратегия логистики»	Оценка уровня самостоятельности, аналитического подхода и способности принимать решения в реальных ситуациях. Заполнение таблицы 10
Промежуточная оценка и корректировка	15.11.2024	Проведение промежуточного анализа результатов по выполненным заданиям, обсуждение с наставником, при необходимости - внесение корректировок	Определение текущего уровня компетенций и выявление областей для улучшения, заполнение таблицы 11
Основные рабочие задачи	16.11 - 10.01.2025	1. Составление еженедельных отчетов о выполнении задач и показателях эффективности 2. Реализация предложений по оптимизации логистики и улучшению операционных процессов	Наработка практического опыта, регулярный контроль эффективности
Обратная связь	15.01.2025	Проведение опроса среди коллег,	Получение всесторонней оценки

методом 360 градусов		руководителя и наставника для всесторонней оценки взаимодействия и профессионализма	работы, определение сильных и слабых сторон. Заполнение анкеты (Приложение Д)
Заключительная оценка	31.01.2025	1. Итоговая оценка выполнения задач и показателей эффективности; 2. Решение о дальнейшем трудоустройстве на постоянной основ	Подведение итогов испытательного срока и принятие решения о трудоустройстве, заполнение таблицы 12

В дополнение к стандартным рабочим задачам, сотрудники решают прикладные кейсы, которые моделируют реальные ситуации. Включение таких заданий на текущем этапе позволит заранее учитывать специфические случаи, с которыми сотрудник может столкнуться, и детализировать цели оценки [5]. Для оценки уровня самостоятельности и способности принимать решения в нестандартных ситуациях, стажеру на должность менеджера по логистике предлагается 2 кейса:

Кейс 1. Оптимизация маршрутов доставки для снижения затрат

В рамках данного кейса стажер должен проанализировать текущие маршруты доставки, используемые компанией для транспортировки грузов, выявить возможности для их улучшения, а также предложить конкретные меры по снижению транспортных затрат. Основной целью является оптимизация маршрутов, учитывая такие факторы, как географическое расположение пунктов доставки, время в пути, стоимость перевозок и загруженность транспорта.

Задачи включают:

- анализ текущих маршрутов на предмет их эффективности;
- расчет экономического эффекта от оптимизации маршрутов;
- разработка рекомендаций по изменению логистических маршрутов для повышения рентабельности;
- прогнозирование потенциальных рисков и расходов, связанных с предложенными изменениями.

Кейс 2. Стратегия логистики

Второй кейс направлен на комплексный анализ стратегии логистики на примере компании «Мини-фикс», которая выступает региональным производителем миникомпьютерных систем на Северо-западе США.

«Минификс» пользуется услугами множества транспортных компаний для доставки своей продукции, причем половина всех отгрузок производится малыми партиями. Это создаёт сложность в управлении логистикой и увеличивает расходы [11].

Задачи:

- оценить текущую систему логистического обеспечения «Минификс» и выявить проблемы, связанные с использованием множества перевозчиков;
- проанализировать эффективность использования нескольких мелких перевозок по сравнению с оптимизированной логистикой крупными партиями;
- предложить стратегии улучшения логистики, включая возможные схемы централизации или координации перевозок;
- разработать рекомендации по снижению логистических затрат и повышению уровня обслуживания клиентов [11].

После выполнения ключевых задач и кейсов наставник проводит промежуточную оценку, на основании которой определяются сильные и слабые стороны сотрудника. В случае выявления зон для улучшения разрабатываются корректирующие мероприятия, которые помогают сотруднику быстрее развивать недостающие навыки и наращивать компетенции.

В системе оценки прохождения сотрудником испытательного срока предложено проводить опрос методом 360 градусов, включающий обратную связь от коллег и руководителей других структурных подразделений, с которыми стажер взаимодействует. Данный метод получения обратной связи даст более объективное представление о результатах работы, коммуникативных навыках и уровне интеграции в коллектив [23].

Анкетирование предлагается проводить по бумажным опросникам ввиду особенностей коллектива: большинство сотрудников относятся к рабочим профессиям и привыкли к таким традиционным форматам

взаимодействия. Этот метод позволяет ускорить сбор и обработку данных, минимизировать необходимость в цифровых навыках и обеспечивает большую доступность обратной связи, что особенно актуально для компаний, где не все сотрудники имеют легкий доступ к электронным устройствам (Приложение Д, рисунки Д.1-Д.3).

Методика проведения включает такие этапы, как подготовка опросника, его раздача коллегам и руководителям, сбор и анализ данных, обратная связь.

Таким образом, предложенная система оценки прохождения испытательного срока для сотрудников ООО «Империял» представляет собой комплексный и гибкий подход, направленный на всестороннюю оценку профессиональных качеств и адаптационных способностей нового сотрудника. Данный подход поддерживает улучшение качества работы новых сотрудников, их удовлетворенность и закрепление в коллективе, что в долгосрочной перспективе способствует снижению текучести кадров и повышению производительности труда в компании.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Введение новых подходов не только улучшает качество отбора и адаптации, но и снижает издержки на подбор и обучение персонала. Модернизация системы отбора сотрудников посредством кейсовых заданий и 360-градусной обратной связи позволит снизить процент ошибок в найме и уменьшить потребность в повторном найме. Сокращение текучести и повышение точности подбора помогут существенно снизить затраты на поиск, отбор и адаптацию новых сотрудников.

Прямые и дополнительные затраты на поиск, отбор и адаптацию новых сотрудников ООО «Империял» могут быть существенно сокращены за счет внедрения целенаправленных мероприятий. Среди основных прямых затрат следует выделить трудозатраты HR-менеджера. Благодаря введению

кейсовых заданий и метода 360-градусной обратной связи удалось повысить качество отбора и снизить потребность в количестве интервью на 20%. До предложенных улучшений трудозатраты HR-менеджера включали проведение 10 телефонных интервью (2500 р.), 5 очных встреч (1250 р.) и тестирование кандидатов (500 р.), что в сумме составляло 4250 р. После оптимизации затрат HR-менеджера на каждого кандидата составляют 3400 р, что свидетельствует о значительном снижении расходов на 20%.

Дополнительные затраты на обучение и адаптацию также были оптимизированы. Индивидуальные планы корректирующих мероприятий позволяют сосредоточиться на ключевых навыках сотрудников, тем самым сокращая потребность в корпоративном обучении и расходах на спецодежду и рабочие инструменты на 20%. До внедрения мероприятий затраты на обучение и адаптацию составляли 6000 р. (корпоративное обучение – 5000 р., спецодежда и инструменты – 1000 р.). После оптимизации расходы сократились до 4800 р.

Затраты на наставничество также демонстрируют снижение. Благодаря более точному отбору и использованию 360-градусной обратной связи наставник может тратить меньше времени на адаптацию сотрудников, что позволило снизить трудозатраты на наставничество на 20%. До мероприятий они составляли 3000 р., тогда как после улучшений – 2400 р.

Сокращение иных трудозатрат (в том числе службы безопасности, охраны труда и бухгалтерии) на 20% также способствует снижению общих расходов за счет уменьшения вовлеченности данных специалистов в процесс подбора и адаптации. До оптимизации суммарные затраты составляли 1500 р., а после — 1200 р.

Рассмотрим структуру затрат на каждого сотрудника до и после введения предложенных мероприятий (таблица 16).

Таблица 16 – Расчет затрат ООО «Империял» на поиск, отбор и адаптацию одного нового сотрудника

Показатель	До предложенных мероприятий, р.	После внедрения мероприятий, р.	Изменение, %
Прямые затраты			
Трудозатраты HR-менеджера	4250	3400	-20%
Дополнительные затраты			
Затраты на обучение и адаптацию	6000	4800	-20%
Затраты на наставничество	3000	2400	-20%
Иные трудозатраты (службы безопасности и т.д.)	1500	1200	-20%
Итого	14750	11800	-20%

Внедрение предложенных мероприятий приводит к совокупному снижению затрат на поиск, отбор и адаптацию нового сотрудника на 20%.

Для анализа эффективности предлагаемых мероприятий целесообразно рассмотреть изменения в движении кадров до и после их внедрения (таблица 17).

Таблица 17 – Анализ движения кадров ООО «Империял»

Показатели	До предложенных мероприятий	После предложенных мероприятий	Изменение, %
Фактическая численность, чел.	21	25	+19,0%
Уволено работников, чел.	2	1	-50,0%
Выбыло работников, чел.	10	7	-30,0%
Принято, чел.	4	5	+25,0%
ССЧ, чел.	30	31	+3,3%
Коэффициент оборота по приему, % (стр.4/стр.5)*100%	13,33%	16,0%	+20,1%
Коэффициент оборота по выбытию, % (стр.3/стр.5)*100%	33,33%	24,0%	-28,0%

Продолжение таблицы 17

Показатели	До предложенных мероприятий	После предложенных мероприятий	Изменение, %
Коэффициент текучести кадров, % (стр.2+3)/стр.5)*100%	6,67%	5,3%	-20,5%
Коэффициент стабильности (постоянства), % (1-(стр.2+стр.3)/стр.1)*100%	58,33%	66,0%	+13,1%

Данные таблицы 17 наглядно демонстрируют прогнозируемое улучшение ключевых показателей кадрового движения после внедрения предложенных мероприятий, направленных на повышение стабильности и эффективности персонала.

Планируется сокращение числа увольнений на 50% (до 1 человека в год) за счет усиления поддержки в адаптационный период. Соответственно, коэффициент текучести кадров снизится на 20,5%, отражая повышение привлекательности и удовлетворенности условиями труда в компании.

Сокращение общего числа выбывших сотрудников на 30% при одновременном увеличении числа принятых работников на 25% приведет к росту средней численности сотрудников (ССЧ) на 3,3%, что создаст стабильный кадровый резерв для долгосрочного планирования.

Кроме того, снижение коэффициента оборота по выбытию на 28% и рост коэффициента стабильности на 13,1% указывают на рост уровня удержания сотрудников, что особенно важно для минимизации дополнительных затрат на обучение и адаптацию.

Таким образом, внедрение предложенных мер позволяет не только оптимизировать затраты на кадровое обеспечение, но и повысить общую кадровую стабильность, что будет способствовать укреплению позиций компании на рынке в долгосрочной перспективе.

Рассмотрим изменение доли сотрудников, успешно завершивших испытательный срок (таблица 18).

Таблица 18 – Доля сотрудников, завершивших испытательный срок

Показатель	До предложенных мероприятий	После предложенных мероприятий	Изменение, %
Число новых сотрудников, чел.	10	12	+20%
Число успешно завершивших испытательный срок, чел.	7	11	+57,1%
Доля успешно завершивших испытательный срок (%)	70%	91,7%	+21,7%

Отмечается увеличение числа сотрудников, успешно прошедших испытательный срок на 57,1%, что указывает на более эффективную адаптацию и правильный отбор кандидатов. Можно утверждать, что предложенные мероприятия позволили лучше подготовить сотрудников к выполнению задач с самого начала работы.

Мероприятия по модернизации системы оценки сотрудников в период испытательного срока в ООО «Империял» показали значительные положительные результаты. Внедрение предложенных изменений способствовало улучшению качества подбора кандидатов, повысило процент успешного завершения испытательного срока и снизило текучесть кадров. Эти мероприятия привели к сокращению затрат на повторный набор и адаптацию сотрудников, а также увеличили стабильность кадрового состава. Экономическая эффективность этих мероприятий подтверждается как снижением расходов, так и повышением производственной эффективности, что в целом способствует укреплению кадровой устойчивости компании.

Заключение

Оценка персонала представляет собой ключевой элемент управления человеческими ресурсами, направленный на измерение и анализ профессиональных качеств и степени вовлеченности сотрудников. Данный процесс позволяет не только оценить соответствие работников требованиям компании, но и выявить направления для их дальнейшего профессионального роста. Одним из значимых этапов оценки персонала является испытательный срок, представляющий собой период, в течение которого происходит взаимная адаптация работодателя и сотрудника. В этот период руководство оценивает наличие у нового работника необходимых навыков и качеств, а сам сотрудник адаптируется к корпоративной культуре и специфике рабочего процесса. Таким образом, эффективная оценка в рамках испытательного срока способствует укреплению обратной связи, что в конечном счете может привести к повышению уровня вовлеченности и производительности персонала.

В рамках аналитического исследования деятельности ООО «Империял», компании, специализирующейся на грузовых перевозках, был проведен организационно-экономический анализ, показавший нестабильность ключевых показателей эффективности за 2021–2023 гг. Снижение валовой и чистой прибыли в 2022 году, вызванное внешними санкционными ограничениями, повлекло за собой рост себестоимости и убытков, что потребовало разработки адаптивных стратегий, таких как сокращение численности сотрудников и оптимизация логистических процессов, что позволило компании частично восстановить свои показатели в 2023 году.

Анализ кадровой политики ООО «Империял» выявил значительную нестабильность в кадровом составе, что выражалось в колебаниях численности работников: значительный рост на 50% в 2022 году сменился спадом на 46,15% в 2023 году. Динамика увольнений, приема и выбытия

работников также подтвердила наличие определенных трудностей с удержанием кадров и привела к необходимости внедрения более гибкой и устойчивой системы оценки и адаптации сотрудников. Испытательный срок в ООО «Империял» был организован поэтапно, включал анкетирование для оценки удовлетворенности новых сотрудников и выявил потребность в модернизации подходов к оценке, направленных на повышение объективности и поддержание конструктивной обратной связи.

В рамках усовершенствования системы оценки сотрудников в период испытательного срока было предложено внедрение нескольких мероприятий: использование кейсовых заданий для анализа практических навыков, разработка индивидуальных корректирующих планов, а также введение оценки методом 360 градусов. Данные методы направлены на улучшение адаптации и более точное соответствие работников требованиям компании. Результаты внедрения этих мероприятий продемонстрировали значительные улучшения в кадровой устойчивости: снижение затрат на поиск и адаптацию персонала на 20%, рост числа сотрудников, успешно завершивших испытательный срок на 57,1%, что подтверждает эффективность предложенных мер. Введение данных мероприятий не только улучшило качество отбора и адаптации новых сотрудников, но и положительно отразилось на стабильности кадрового состава. Экономический эффект данных изменений выразился в снижении расходов и повышении производственной эффективности, что в долгосрочной перспективе способствует укреплению позиций компании на рынке транспортных услуг и повышению устойчивости к внешним вызовам.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абрамова А. А., Трифонова А. А., Чекан А. А. Совершенствование системы управления персоналом организации в условиях цифровизации // Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты. – 2023. – С. 11-15. [<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=52691460>]
2. Абрамова Е. А. Создание модели компетенций для совершенствования бизнес-процессов управления персоналом // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2020. – №. 4 (64). – С. 8-13. [<https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-modeli-kompetentsiy-dlya-sovershenstvovaniya-biznes-protsessov-upravleniya-personalom>]
3. Агеев М.Н., Семина А.П. Использование технологии SMM в подборе и отборе персонала // Московский экономический журнал. – 2019. – №. 2. – С. 227-237. [<https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-tehnologii-smm-v-podbore-i-otbore-personala>]
4. Акберова А. И., Терехина С. В. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2021. – №. 3. – С. 37-43. [<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48407989>]
5. Братчикова А. А., Шарин В. И. Теоретико-методологические основы оценки персонала организации // Human Progress. – 2021. – Т. 7. – №. 1. [<https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-osnovy-otsenki-personala-organizatsii>]
6. Гасанова А. А. Управление персоналом в системе управления организацией // Инновационная наука. – 2019. – №. 11. – С. 50-53. [<https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-sisteme-upravleniya-organizatsiey>]
7. Гаспарович Е. О., Готман И. В. Логистика персонала в условиях цифровизации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2021.

– №. 1. – С. 41-49. [<https://cyberleninka.ru/article/n/logistika-personala-v-usloviyah-tsifrovizatsii>]

8. Горобец К. В. Технология «Assessment-Центр» в оценке персонала //Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – №. 6. – С. 484-491. [https://web.archive.org/web/20200818155331id_/http://xn--80aimpg.xn--80ae9b7b.xn--p1ai/Files/ArticleFiles/3e0d6576-3ce7-47d7-9dc2-a74ac886ad1d.pdf]

9. Зверева Е.В. Отечественный и зарубежный опыт использования методов оценки результатов деятельности персонала организации в контексте эффективности труда // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №. 10-1. – С. 148-151. [<https://cyberleninka.ru/article/n/otechestvennyy-i-zarubezhnyy-opyt-ispolzovaniya-metodov-otsenki-rezultatov-deyatelnosti-personala-organizatsii-v-kontekste>]

10. Зюрина О. А., Гущина П. А. Искусственный интеллект в логистике: транспортные Кейсы //Мехатроника, автоматизация и управление на транспорте. – 2023. – С. 261-263. [<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50419851>]

11. Казанцева Ю. Ю. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ //Науки об управлении государством, экономикой и обществом. – 2021. – С. 104-108. [<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47309415>]

12. Контрагент ООО «ИМПЕРИАЛ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/contragent/1176313081185_ooo-imperial (дата обращения: 07.10.2024).

13. Костина Е. Д. Актуальные проблемы системы оценки персонала в транспортно-логистических компаниях (на примере ООО «Мэйджор Карго Сервис») //ВОПРОСЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВА Учредители: ООО" Институт развития образования и консалтинга". – №. 5. – С. 359-366. [<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48690044>]

14. Куршакова Н. Б. Концепция управления логистическим персоналом предприятий-участников транспортно-логистической системы //ОТ

СИНЕРГИИ ЗНАНИЙ К СИНЕРГИИ БИЗНЕСА: ЦИФРОВАЯ
ТРАНСФОРМАЦИЯ. – 2020. – С. 171-176.
[<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42785313>]

15. Межлумян Н. С., Сафарян М. А. Оценка персонала: место и значение в системе управления персоналом // Теория и практика управления человеческими ресурсами. – 2022. – С. 92-101.
[<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49314747>]

16. Мелякина Е.В., Притолок А.В. Адаптация персонала: как помочь сотруднику влиться в коллектив // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – Т. 9. – №. 2. – С. 51-55.
[<https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-personala-kak-pomoch-sotrudniku-vlitsya-v-kollektiv>]

17. Милая А. В., Виндеров Р. Д. КАДРОВАЯ ЛОГИСТИКА В ОРГАНИЗАЦИИ: ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ, ЗАДАЧИ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – №. 1-2 (107). – С. 35-41. [<https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-logistika-v-organizatsii-osnovnye-elementy-zadachi-i-napravleniya-sovershenstvovaniya>]

18. Мубаракшина О.А. Совершенствование подбора и расстановки персонала как процесс оптимизации работы компании // Вестник СГУПС: гуманитарные исследования. – 2021. – №. 3 (11). – С. 96-102.
[<https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-podbora-i-rasstanovki-personala-kak-protsess-optimizatsii-raboty-kompanii>]

19. Носырева И.Г., Балашова Н.В. Анализ эффективности системы оценки персонала // Экономика труда. – 2019. – Т. 6. – №. 1. – С. 439-452.
[<https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektivnosti-sistemy-otsenki-personala>]

20. ООО «ИМПЕРИАЛ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://checko.ru/company/imperial-1176313081185> (дата обращения: 07.10.2024).

21. ООО «ИМПЕРИАЛ»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6321437114_ooo-imperial (дата обращения: 07.10.2024).

22. Романадзе Е.Л., Семина А.П. Обзор методов оценки персонала в современных организациях // Московский экономический журнал. – 2019. – №. 1. – С. 602-610. [<https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-metodov-otsenki-personala-v-sovremennyh-organizatsiyah>]

23. Сафонова А. А. Совершенствование подбора и отбора персонала на основе современных инструментов рекрутмента //КОНЦЕПЦИЯ" ОБЩЕСТВО ЗНАНИЙ" КАК НОВАЯ ФОРМА ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОГО. – 2020. – С. 157. [<https://os-russia.com/SBORNIKI/KON-315.pdf#page=157>]

24. Семина А. П. Оценка персонала методом «360 градусов» //Фундаментальные исследования. – 2020. – №. 2. – С. 65. [https://s.fundamental-research.ru/pdf/2020/2020_2.pdf#page=65]

25. Сметанина Н. Н. АТТЕСТАЦИЯ КАК МЕТОД ОЦЕНКИ, УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА //Вестник науки. – 2024. – Т. 2. – №. 5 (74). – С. 176-181. [<https://cyberleninka.ru/article/n/attestatsiya-kak-metod-otsenki-upravleniya-i-motivatsii-personala>]

26. Сувалов О.С., Сувалова Т.В. Мотивация персонала как инструмент эффективной кадровой политики организации // Вестник университета. – 2020. – №. 7. – С. 22-27. [<https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-kak-instrument-effektivnoy-kadrovoy-politiki-organizatsii>]

27. Терелецкова Е. В., Муксинова И. А. ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ И ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА POSITIVE AND NEGATIVE ASPECTS OF THE APPLICATION OF THE ASSESSMENT METHOD-PERSONNEL ASSESSMENT CENTER //ББК 65.050. 2 У 67 Редакционная коллегия: АЯ Аноприенко–к. т. н, доцент, ректор ГОУ ВПО «Донецкий национальный

технический. — 2022. — С. 363.

[https://www.elibrary.ru/download/elibrary_49338852_83134286.pdf#page=363]

28. Толкунова Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т.9. (№6А). С. 138- 143. [<http://publishing-vak.ru/file/archive-economy-2019-6/16-tolkunova.pdf>]

29. Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 07.10.2024).

[https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=m3n9wftjer914464083]

30. Чернопьятов А.М. Маркетинг персонала / А.М. Чернопьятов. — 2-е изд., стер. — М.: Берлин : Директ-Медиа, 2020. — 277 с. ISBN 978-5-4499-0333-4.

[https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=Rs3DDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=30.%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D1%8F%D1%82%D0%BE%D0%B2+%D0%90.%D0%9C.%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3+%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0+%&ots=vNAvBQq4JG&sig=j24nqAgK6UwZmD-XXxEsD9Ky4Po&redir_esc=y#v=onepage&q=30.%20%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D1%8F%D1%82%D0%BE%D0%B2%20%D0%90.%D0%9C.%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0&f=false]

Приложение А Процесс адаптации сотрудников в ООО «Империял»

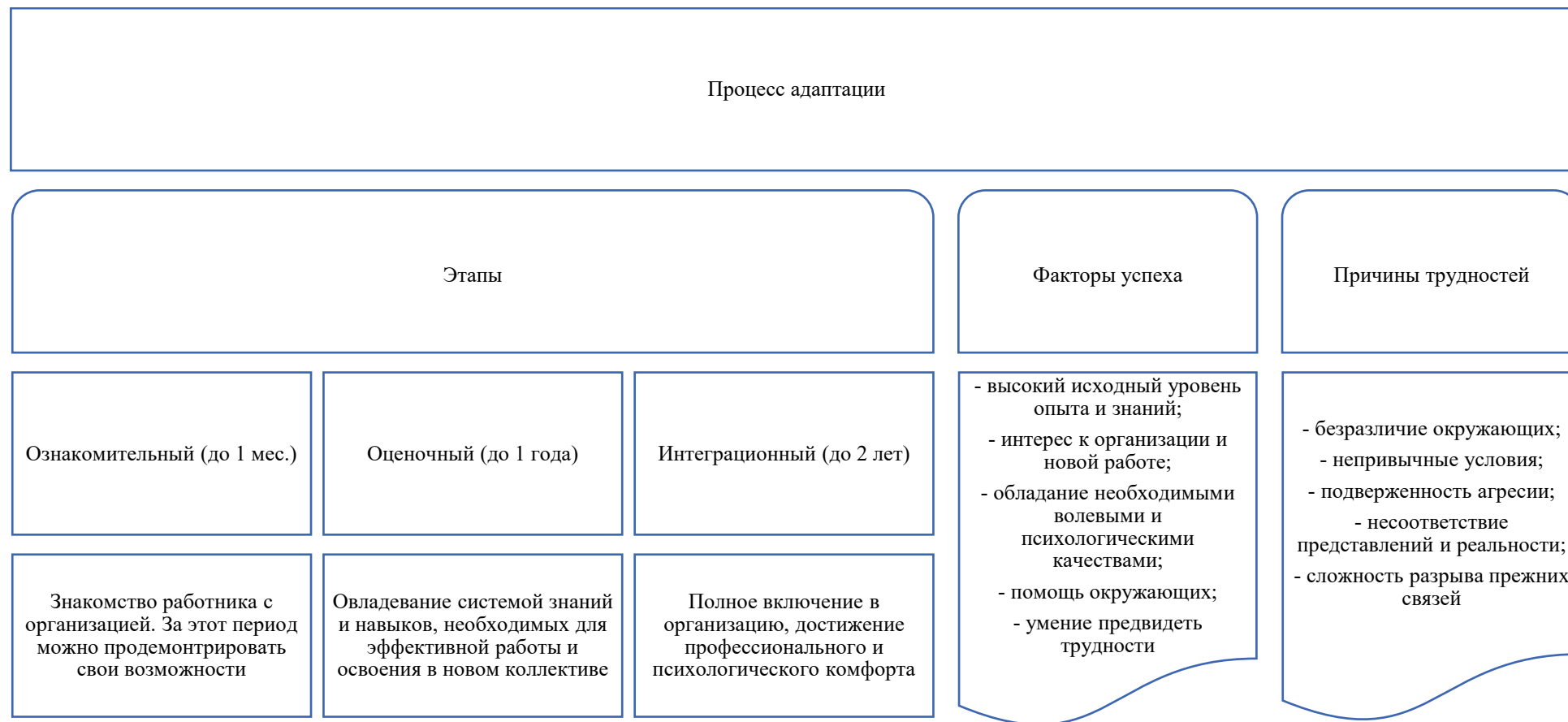


Рисунок А.1 – Процесс адаптации сотрудников в ООО «Империял»

Приложение Б **Бухгалтерский баланс ООО «Империял»**

ИНН 6321437114

КПП 632101001

Форма по КНД 0710096

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2022 год	На 31 декабря 2021 года
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	26 095	37 546	49 132
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	44 535	1 764	7
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5 886	3 338	275
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	77 283	37 005	58 962
	БАЛАНС	1600	153 799	79 653	108 376
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	1 650	5 214	3 318
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	11 259	2 041	4 355
	Другие долгосрочные обязательства	1450	22 770	36 573	56 676
	Краткосрочные заемные средства	1510	7 117	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	111 003	35 825	44 027
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	153 799	79 653	108 376

¹ Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

² Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

³ Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

⁴ Включая дебиторскую задолженность.

⁵ Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Империял»

Приложение В

Отчет о финансовых результатах ООО «Империял»

ИНН 6321437114
КПП 632101001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года.	На 31 декабря 2021 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	144 861	153 951
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(178 748)	(152 539)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	42 816	8 767
	Прочие расходы	2350	(7 306)	(7 270)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(325)	(314)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 298	2 595

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Рисунок В.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Империял» за 2021-2022 гг.

Продолжение Приложения В

ИНН 6321437114
КПП 632101001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 года.	На 31 декабря 2022 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	63 805	144 861
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(63 770)	(178 748)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	8 902	42 816
	Прочие расходы	2350	(6 204)	(7 306)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(546)	(325)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	2 187	1 298

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Рисунок В.2 – Отчет о финансовых результатах ООО «Империал» за 2022-2023 гг.

Приложение Г

Положение о порядке прохождения испытания при приеме на работу ООО «Империял»

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ООО «Империял»
Шенцева Л.В.
«13» марта 2021 г.

ПОЛОЖЕНИЕ о порядке прохождения испытания при приеме на работу

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Целью испытания при приеме на работу является проверка соответствия работника поручаемой ему деятельности непосредственно в рабочей обстановке.

1.2. Срок испытания не может превышать более трех месяцев.

1.3. Продолжительность испытательного срока указывается в приказе о приеме на работу и в трудовом договоре. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят без испытания (ст. 70 ТК РФ).

1.4. В срок испытания не засчитывается период временной нетрудоспособности и другие периоды, когда работник отсутствовал на работе по уважительной причине (ст. 70 ТК РФ).

2. ПОРЯДОК ПРОХОЖДЕНИЯ ИСПЫТАНИЯ

2.1. При оформлении на работу сотрудник отдела кадров знакомит нового сотрудника под расписку с внутренними нормативными документами.

2.2. В течение двух дней со дня зачисления работника отдел кадров Общества разрабатывает программу адаптации сотрудника и не позднее трех дней после зачисления знакомит сотрудника с программой под роспись.

2.3. В течение месяца со дня зачисления сотрудника на работу отдел кадров организует для него обязательное первичное обучение сроком не более 3 дней (курс лекций).

2.4. Непосредственный руководитель знакомит нового работника с Положением о подразделении и соответствующей должностной инструкцией.

2.5. Работник ставит подпись под должностной инструкцией: подпись удостоверяет, что сотрудник ознакомился с должностной инструкцией, согласен и готов выполнять перечисленные функциональные обязанности.

2.6. Подписанная сотрудником должностная инструкция передается в отдел кадров и подшивается в специальную папку.

2.7. Непосредственный руководитель назначает куратора (сотрудника подразделения, проработавшего на предприятии не менее 1 года), который знакомит нового работника с корпоративными стандартами.

2.8. Непосредственный руководитель вместе с вновь принятым работником (в течение первой недели после зачисления) составляют план работы на время испытания; план включает в себя наименование работ, срок их выполнения и конкретный результат, которого должен достичь работник.

2.9. План работы вновь принятого сотрудника утверждается руководителем, согласовывается руководителем кадровой службы и подписывается работником, после чего передается в отдел кадров.

Рисунок Г.1 – Положение о порядке прохождения испытания при приеме на работу ООО «Империял»

Продолжение Приложения Г

2.10. За две недели до окончания испытательного срока руководитель и сотрудник обсуждают соответствие поставленных целей (плана работ) конкретным достигнутым результатам.

2.11. Непосредственный руководитель пишет аналитическую записку о результатах, достигнутых работником за период испытания, и дает заключение "прошел испытание" или "не прошел испытание".

2.12. Заключение о прохождении испытательного срока и рекомендации поступают к руководителю кадровой службы не позднее чем за неделю до окончания испытания работника.

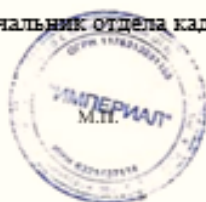
3. РЕЗУЛЬТАТ ПРОХОЖДЕНИЯ ИСПЫТАНИЯ

3.1. При неудовлетворительном результате испытания увольнение работника производится с оплатой труда за фактически отработанное время и с формулировкой "как не выдержавший испытание" (ст. 71 ТК РФ).

3.2. Если в период испытания работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня (ст. 71 ТК РФ).

3.3. Если срок испытания истек, а сотрудник продолжает работать, он считается выдержавшим испытание. Последующее расторжение трудового договора допускается только на общем основании (ст. 71 ТК РФ).

Начальник отдела кадров



Шникова
(подпись)

Савицкая Е.А.
(ФИО)

Рисунок Г.2 – Положение о порядке прохождения испытания при приеме на работу ООО «Империял» (продолжение)

Приложение Д

Анкета для оценки профессиональных навыков стажера в ООО «Империял»

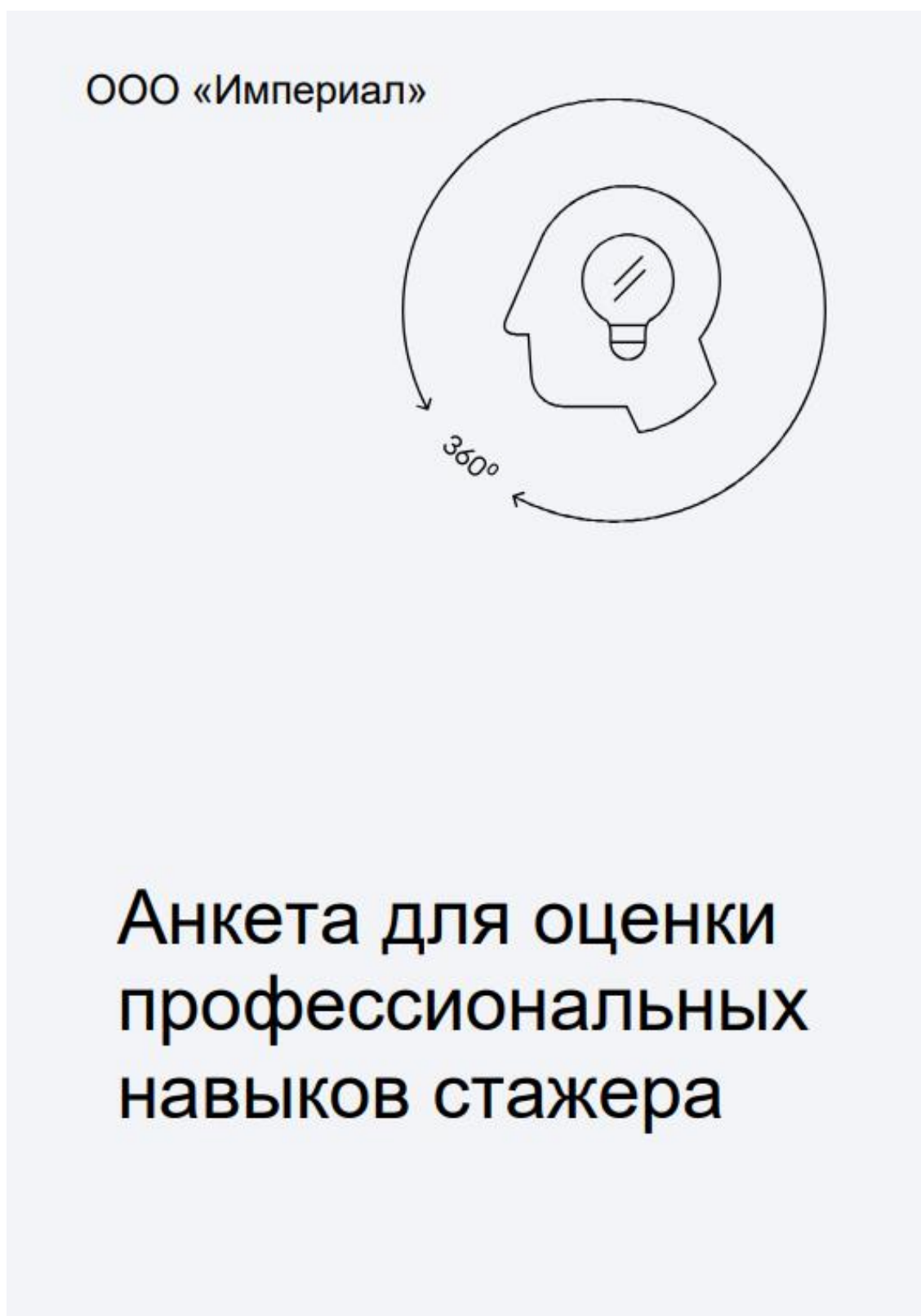


Рисунок Д.1 – Анкета для оценки профессиональных навыков стажера в ООО
«Империял»

Продолжение Приложения Д

Ответьте на вопросы для оценки профессиональных навыков вашего коллеги

(Фамилия имя)

Отметьте вариант ответа, который вы считаете верным.
Пожалуйста, отвечайте искренне. Все анкеты анонимны.

Как часто ваш коллега проявляет следующие качества:	 Редко	 Иногда	 Часто	 Всегда	 Не знаю
Точно исполняет поручения					
Выполняет задания в срок					
Соблюдает регламенты					
Развивает профессиональные навыки и умения					
Спокойно воспринимает конструктивную критику					
Повышает имидж компании					
Предлагает новые идеи для повышения результатов					
Умеет взаимодействовать с членами команды					
Оперативно отвечает на звонки и электронные письма					
Умеет слушать собеседника					

Рисунок Д.2 – Анкета для оценки профессиональных навыков стажера в ООО «Империял» (продолжение)

Продолжение Приложения Д

Как часто ваш коллега проявляет следующие качества:	 Редко	 Иногда	 Часто	 Всегда	 Не знаю
Умеет быстро реагировать					
В работе проявляет гибкость					
Поддерживает с коллегами хорошие отношения					
Берёт ответственность за свои решения					
Объективно оценивает действия коллег					
Готовность брать дополнительную нагрузку					
Соблюдает трудовую дисциплину					
На связи в нерабочее время					
Лояльность к компании					
Соблюдает пунктуальность					

Спасибо за участие в анкетировании!

Ваши ответы помогут нашей команде работать эффективнее.

Пожалуйста, заполненные анкеты передайте в HR-отдел.

Рисунок Д.3 – Анкета для оценки профессиональных навыков стажера в ООО «Империал» (продолжение)